

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

**PROPOSTA DE UM MÉTODO DE VERIFICAÇÃO DE COMO AS  
EMPRESAS UTILIZAM A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS  
PARA ALCANÇAR ALTA *PERFORMANCE***

**André Gonçalves  
Daniela Pereira Andrade  
Eduardo César  
Guilherme Ribeiro  
Júlio Pontes  
Rodney Sousa**

**Belo Horizonte  
2019**

**André Gonçalves**  
**Daniela Pereira Andrade**  
**Eduardo César**  
**Guilherme Ribeiro**  
**Júlio Pontes**  
**Rodney Sousa**

**PROPOSTA DE UM MÉTODO DE VERIFICAÇÃO DE COMO AS  
EMPRESAS UTILIZAM A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS  
PARA ALCANÇAR ALTA *PERFORMANCE***

**Projeto Aplicativo apresentado à  
Fundação Dom Cabral como requisito  
parcial para a conclusão do Programa  
de Especialização em Gestão de  
Negócios.**

**Orientador: Prof. Márcio Boaventura**

**Belo Horizonte**

**2019**

*“Temos a prova viva de que uma empresa pode funcionar com o coração, nutrir a alma e ainda assim render lucros. Mostrar que é possível, a longo prazo, oferecer valor aos seus acionistas sem sacrificar a crença central de que se deve tratar os funcionários com respeito e dignidade, tanto porque temos uma equipe de líderes que acreditam que isso é certo quanto porque essa é a melhor forma de se fazer negócios.”*

*Howard Schultz (1999)*

## RESUMO

Em virtude do crescimento econômico e da modernização da tecnologia e informação, houve uma grande transformação no ambiente organizacional das empresas, que passaram a investir no capital humano buscando uma maior competitividade no mercado desde o início dos anos 1990, quando o Brasil e o mundo experimentaram profundas transformações nas relações de trabalho. Nesse cenário estão inseridas as empresas de transportes, as quais vêm crescendo no mundo inteiro e, para apresentarem resultados mais eficientes, precisam investir em inovações e na alta *performance* de suas equipes. Nesse contexto, a pesquisa tem como objetivo avaliar a *performance* das empresas de transporte JCA, VLI e PLENA através do processo de *benchmarking*, que busca melhores práticas para um desempenho cada vez maior, uma vez que a qualidade dos serviços de transporte proporciona produtividade e crescimento das empresas e maior satisfação dos clientes. Através de um referencial teórico serão apresentadas as bases conceituais sobre a gestão estratégica de pessoas, dos valores, da cultura organizacional e *benchmarking*. Em seguida será feita uma abordagem sobre as práticas de mercado das empresas de transporte citadas e, ao final, sugerida uma proposta para melhorar as estratégias e o desempenho dessas empresas assim como uma ferramenta de análise de maturidade da gestão para qualquer outra empresa.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica. Valores. Cultura Organizacional. *Benchmarking*.

## **ABSTRACT**

Due to economic growth and technology information modernization, there has been a great transformation in companies' organizational environment, which began investing in human capital seeking more competitiveness in the market since early 1990s, when Brazil and the world experienced deep changes in labor relationships. This scenario includes transportation companies, a segment that grows worldwide and, in order to give more efficient results, need to invest in innovation and high performance of their teams. In this context, the research aims to evaluate the performance of the companies JCA, VLI, and PLENA via benchmarking, which seeks best practices for constantly improving performance since the quality of the services provided by the transportation companies provide better productivity and company growth, and greater client satisfaction. Through a theoretical background, will be present the core concepts of strategic people management, values, organizational culture, and benchmarking. Furthermore, will be approached the aforementioned transportation companies market practices, followed by a proposal to improve the strategies, and performance of the researched bus companies.

**Keywords:** Strategic management. Values. Organizational Culture. Benchmarking.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Valores do Grupo JCA .....	27
Figura 2 - Planejamento estratégico do Grupo JCA.....	28
Figura 3 - Sistema <i>Lean</i> do Grupo JCA.....	29
Figura 4 - Valores da VLI .....	32
Figura 5 - Sistema Logístico Integrado da VLI.....	33
Figura 6 - VLI em números .....	34
Figura 7 - Planejamento .....	42
Figura 8 - Acervo VLI .....	43
Figura 9 - Plena Transportes e Turismo Ltda. ....	44
Figura 10 - Organograma.....	46
Figura 11 - Política de prestação de serviços.....	47
Figura 12 - Linhas e horários .....	48
Figura 13 - Processos de Gestão.....	50

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ferramentas de <i>Benchmarking</i> .....	56
Quadro 2 - Valores corporativos.....	57
Quadro 3 - Formação de líderes.....	58
Quadro 4 - Plano de capacitação.....	59
Quadro 5 - <i>Feedback</i> .....	61
Quadro 6 - Pesquisa de clima.....	62
Quadro 7 - Carreira e sucessão.....	63
Quadro 8 - Reconhecimento financeiro.....	64
Quadro 9 - Fortalecimento da cultura organizacional.....	66
Quadro 10 - <i>Kaizen</i> .....	67
Quadro 11 - Exposição e solução de problemas (TPS).....	68
Quadro 12 - Tratamento das reclamações do cliente externo.....	69
Quadro 13 - Segurança na operação de veículos.....	70
Quadro 14 - Comportamento e conduta de segurança.....	72
Quadro 15 - <i>Checklist</i> - Avaliação nível de maturidade.....	80

## LISTA DE ABREVIATURAS

BHTRANS	Empresa de Transporte e Trânsito de Belo Horizonte
CCQ	Círculo de Controle e Qualidade
DMAIC	<i>Define, Measure, Analyze, Improve, Control</i> (Definir, Medir, Analisar, Melhorar, Controlar)
DSS	Diálogo de Saúde e Segurança
FNQ	Fundação Nacional de Qualidade
INPED	Instituto de Pesquisa de Dados
ISO	Organização Internacional de Normalização
JCA	Jelson da Costa Antunes
MASP	Método de Análise e Solução de Problemas
PDCA	Planejamento, Desenvolvimento, <i>Check</i> e <i>Ação</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PLENA	Plena Transportes e Turismo Ltda.
RH	Recursos Humanos
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
SETRA	Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SGQ	Sistema de Gestão de Qualidade
SSO	Saúde e Segurança Ocupacional
TPS	Sistema Toyota de Produção
VLI	VLI Multimodal S/A (Valor da Logística Integrada)



## SUMÁRIO

<b>1 RESUMO EXECUTIVO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 BASES CONCEITUAIS .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Gestão Estratégica de Pessoas .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.1 A importância de uma gestão estratégica de pessoas nas empresas .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Gestão estratégica de valores.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2.1 A importância da gestão baseada em valores.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Cultura organizacional.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 Ferramentas para avaliar resultados.....</b>	<b>19</b>
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Coleta de dados.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Conceito de <i>benchmarking</i> .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Análise do Grupo JCA .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3.1 Valores do Grupo JCA .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3.2 Cultura Organizacional .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3.3 Ferramentas.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3.4 Benefícios .....</b>	<b>30</b>
<b>3.4 Análise do Grupo VLI.....</b>	<b>31</b>
<b>3.4.1 Valores do Grupo VLI.....</b>	<b>31</b>
<b>3.4.2 Cultura Organizacional .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4.3 Ferramentas.....</b>	<b>41</b>
<b>3.4.4 Benefícios .....</b>	<b>43</b>
<b>3.5 Análise da Empresa PLENA Transportes e Turismo Ltda.....</b>	<b>44</b>
<b>3.5.1 Valores da Empresa PLENA .....</b>	<b>44</b>
<b>3.5.2 Cultura Organizacional .....</b>	<b>48</b>
<b>3.5.3 Ferramentas.....</b>	<b>51</b>
<b>3.5.4 Benefícios .....</b>	<b>52</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1 O Método.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1.1 Declaração de valores corporativos.....</b>	<b>56</b>
<b>4.1.2 Formação de líderes.....</b>	<b>58</b>
<b>4.1.3 Plano de capacitação.....</b>	<b>59</b>
<b>4.1.4 Feedback.....</b>	<b>60</b>

<b>4.1.5 Pesquisa de Clima.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1.6 Carreira e sucessão .....</b>	<b>62</b>
<b>4.1.7 Reconhecimento não financeiro .....</b>	<b>64</b>
<b>4.1.8 Fortalecimento da cultura organizacional.....</b>	<b>65</b>
<b>4.1.9 Kaizen.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1.10 Exposição e solução de problemas (TPS) .....</b>	<b>68</b>
<b>4.1.11 Tratamento das reclamações do cliente externo .....</b>	<b>69</b>
<b>4.1.12 Segurança na operação de veículos.....</b>	<b>70</b>
<b>4.1.13 Comportamento e conduta de segurança.....</b>	<b>71</b>
<b>4.2 Resultados – Aplicação e viabilidade do projeto .....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.1 Declaração de valores corporativos.....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.2 Formação de líderes.....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.3 Plano de capacitação .....</b>	<b>74</b>
<b>4.2.4 Feedback.....</b>	<b>75</b>
<b>4.2.5 Pesquisa de Clima.....</b>	<b>75</b>
<b>4.2.6 Carreira e sucessão .....</b>	<b>76</b>
<b>4.2.7 Reconhecimento não financeiro .....</b>	<b>76</b>
<b>4.2.8 Fortalecimento da cultura organizacional.....</b>	<b>76</b>
<b>4.2.9 Kaizen.....</b>	<b>77</b>
<b>4.2.10 Exposição e solução de problemas (TPS) .....</b>	<b>77</b>
<b>4.2.11 Tratamento das reclamações do cliente externo .....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.12 Segurança na operação de veículos.....</b>	<b>79</b>
<b>4.2.13 Comportamento e conduta de segurança.....</b>	<b>79</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>88</b>

## 1 RESUMO EXECUTIVO

O início da década de 90 fez o Brasil e o mundo experimentarem profundas transformações nas relações de trabalho em virtude da modernização da tecnologia da informação e do crescimento econômico, especialmente originado dos países conhecidos como “Tigres Asiáticos”, o que resultou em maior investimento no capital humano como parte importante da busca por competitividade.

As pessoas, que antes eram consideradas apenas ferramentas para o trabalho, passaram a exercer um papel de grande importância dentro das organizações, pois o conhecimento que elas têm é o que realmente importa. Cada pessoa tem a sua personalidade própria e suas expectativas, que precisam ser identificadas e atendidas. Cada qual apresenta conhecimentos, habilidades e competências, que constituem aspectos importantes da vantagem competitiva da organização, o que está provocando uma forte adequação das práticas de Recursos Humanos às diferenças individuais das pessoas envolvidas. (CHIAVENATO, 2015)

Essas transformações estão mudando as organizações, criando novas regras, novas oportunidades, novos conceitos. O mercado está se tornando competitivo, e a necessidade de inovação é uma estratégia que possibilita o sucesso de uma organização, e investir no capital humano é investir na própria organização.

Um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico de gestão de pessoas é o alinhamento da função da gestão de pessoas com a estratégia das organizações, ou seja, deve ser parte integrante das estratégias da organização.

Da mesma forma, para que as organizações possam alcançar bons resultados e alta *performance*, os valores estabelecem a base para a compreensão das atitudes e motivação, que influenciam nossas percepções e o modo de interpretar nosso comportamento, ou seja, os valores influenciam a cultura organizacional, que tem grande importância dentro das organizações, pois é um fator determinante que exerce influência no ambiente a partir dos valores e crenças, e essas determinam e orientam o comportamento das pessoas dentro das organizações.

Assim, o estudo acerca da gestão estratégica de pessoas é essencial diante do atual ambiente de competitividade em que vivem as organizações, em especial as empresas JCA, VLI e PLENA, objeto de estudo do presente trabalho, que atuam no setor de transporte de pessoas e de cargas e buscam constante melhoria de

desempenho e maior satisfação dos seus clientes, formulando e implementando novas ferramentas para maximizar seus resultados. Dentre essas ferramentas está o *benchmarking*, prática que vem sendo utilizada para melhorar o desempenho das empresas.

Diante desse contexto, o tema tem como justificativa a grande importância da gestão estratégica de pessoas na atualidade organizacional das empresas para alcançar alta *performance*. A pesquisa visa responder a como a gestão estratégica das pessoas pode contribuir com os resultados organizacionais para as empresas alcançarem alta *performance*.

O trabalho será dividido em etapas. No segundo capítulo, através de um enquadramento teórico, serão apresentadas as bases conceituais abordando gestão de pessoas, valores e cultura organizacional. No terceiro capítulo, serão conceituados o *benchmarking* e a importância dessa ferramenta para melhorar o desempenho das empresas. No quarto capítulo, serão apresentadas a metodologia de pesquisa e uma pesquisa de campo realizada nas empresas JCA, VLI e PLENA, com o objetivo de analisar a estrutura organizacional e a estratégia usada pelas empresas para valorizar seus colaboradores e alcançar alta *performance*. No quinto capítulo, será apresentado o resultado da pesquisa. Finalmente, no sexto capítulo, a conclusão e as considerações finais do presente trabalho.

Será utilizado o método qualitativo para o desenvolvimento da pesquisa, baseando-se no estudo de caso (pesquisa de campo) e em uma pesquisa da doutrina já existente, com o intuito de demonstrar que uma gestão estratégica eficiente pode estimular o engajamento das pessoas e alcançar alta *performance* nas empresas.

## 2 BASES CONCEITUAIS

A partir das referências que embasam o presente estudo, serão apresentadas neste capítulo as bases conceituais abordando os temas acerca da gestão estratégica de pessoas, visando alcançar alta *performance* nas empresas.

Em um primeiro momento, serão apresentados conceitos e definições sobre gestão estratégica de pessoas, sua importância para as organizações, gestão de valores e cultura organizacional. Em seguida, será feita uma abordagem da ferramenta do *benchmarking* e a utilização dessa ferramenta nas empresas JCA, VLI e PLENA.

### 2.1 Gestão Estratégica de Pessoas

O setor de gestão de pessoas ocupa uma posição estratégica dentro das organizações, uma vez que influencia o seu desempenho e sucesso. Vários estudos mostram que os conflitos e as crises são os motores para que a evolução e a transformação aconteçam.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 6), a gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação. Conforme ensina o autor, a gestão de pessoas:

[...] é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2010, p. 8)

De acordo com Fischer (2002):

Por gestão de pessoas entende-se a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. As estratégias, princípios, políticas, práticas e processos de gestão definidos pela organização são as formas de estruturação pelas quais são implementadas as diretrizes e orientações dos estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. (FISCHER, 2002, p. 12)

O mundo, para se reinventar, precisa ser destruído e reconstruído. E a partir disso, com a análise de tudo o que já aconteceu, estabelece-se uma crítica que reforça a importância da humanidade no mundo corporativo, pois sabemos que as máquinas e toda a tecnologia criada ao longo dos últimos anos não foram capazes de, sozinhas, reerguer as empresas das crises. Foi necessário algo a mais, ligado à sabedoria humana, à empatia, à arte e aos sentimentos.

Com a modernização, o desenvolvimento urbano e industrial, o surgimento de novas tecnologias e a informatização, foi necessário que as organizações passassem a buscar trabalhadores mais qualificados e a investir em treinamentos e capacitação para se manterem no mercado.

Atualmente, o ambiente nas organizações é resultado do treinamento das pessoas para resolver problemas de forma instantânea e produtiva. Com isso, o lado mais artístico das pessoas é reprimido, conseqüentemente, o seu poder criativo é inibido. Partindo desse princípio, as pessoas precisam ter a mente mais aberta para aprenderem a lidar melhor com o novo processo. Segundo Brito (2009, p. 1):

(...) a área de gestão de pessoas surgiu com a finalidade de buscar o equilíbrio entre organização e pessoas, tornando-se uma peça fundamental sob o ponto de vista das organizações, uma vez que, através dela, os superiores induzem seus subordinados a atingirem as metas da organização e a buscar seu aprimoramento pessoal.

Um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico de gestão de pessoas é o alinhamento da função da gestão de pessoas com a estratégia das organizações, ou seja, deve ser parte integrante das estratégias da organização.

Diante da importância da gestão de pessoas, as organizações precisam buscar maior eficiência e investir mais na integração entre as pessoas e as estratégias, visando alcançar seus objetivos.

Uma gestão estratégica de pessoas pressupõe, de acordo com Teixeira (2010, p. 15), a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 71), a estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Quase sempre, a estratégia significa uma mudança organizada. Assim, toda empresa precisa seguir um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo dos negócios que a cerca e onde opera.

Trata-se de um processo organizacional que envolve a missão, os valores da empresa e a visão que se pretende realizar, a partir de uma análise organizacional, para verificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa. Em outras palavras, um levantamento das habilidades e capacidades da empresa que precisam ser corrigidas ou melhoradas.

Dentro desse contexto, as pessoas representam importante papel na gestão estratégica e podem representar o seu ponto principal ou a vantagem competitiva da empresa, ou então o seu ponto fraco como uma desvantagem competitiva, dependendo da maneira como forem administradas. (CHIAVENATO, 2010, pp. 72-74)

### **2.1.1 A importância de uma gestão estratégica de pessoas nas empresas**

Como já observado, o planejamento estratégico da gestão de pessoas é um dos aspectos mais relevantes para uma mudança organizacional e deve ser parte integrante do planejamento estratégico da empresa, para alcançar seus objetivos.

É a partir de uma gestão estratégica de pessoas que as empresas podem alinhar talentos e competências, ou seja, um equilíbrio necessário para as empresas alcançarem alta *performance*.

A gestão estratégica de pessoas não se restringe à quantidade de pessoas necessárias para as operações organizacionais. Para Chiavenato (2010, pp. 80-81), envolve lidar com competências disponíveis e necessárias ao sucesso organizacional, talentos, definição de objetivos e metas a atingir, criação de um clima e cultura corporativa favorável ao alcance dos objetivos, arquitetura organizacional adequada, estilo de gestão, recompensas e incentivos pelo alcance de objetivos, definição da missão e da visão organizacional e uma plataforma que permita aos gerentes, como gestores de pessoas, trabalhar com suas equipes de maneira eficiente e eficaz.

## **2.2 Gestão estratégica de valores**

Quando se fala em valores, automaticamente se pensa em cultura. É justamente esse um dos pontos mais importantes a ser considerado em um processo estratégico, pois os valores organizacionais e individuais podem influenciar a definição e o alcance das metas organizacionais, limitando-as ou as impulsionando.

Os valores estabelecem a base para a compreensão das atitudes e motivação e influenciam nossas percepções e nosso modo de interpretar nosso comportamento, ou seja, os valores influenciam nossas decisões e ações. De acordo com Marques:

São eles que nos ajudam a escolher entre o que é certo e o que é errado. Eles têm a função de orientar nosso comportamento em um determinado ambiente ou organização. Os valores possuem atributos que ajudam a entender o comportamento das pessoas: a importância que aquele valor tem para uma determinada pessoa e o grau dessa importância – o quanto ele é importante. (MARQUES, 2016, p. 30)

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 138), “os valores representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individual ou socialmente preferível ao modo contrário ou oposto de conduta ou de existência”.

Hoje, pessoas de diferentes faixas etárias e criadas em épocas diferentes apresentam valores diferentes, portanto, apresentam comportamentos distintos, embora convivam dentro de uma mesma organização, motivo pelo qual é importante que a organização demonstre seus valores para que todos os colaboradores possam se orientar e apresentar um comportamento adequado.

Marques (2016, p. 31) ressalta que essa deve ser uma preocupação da organização, a qual deverá começar no processo de recrutamento e seleção de pessoas, cujos valores pessoais sejam próximos aos valores da organização, tornando-as mais felizes e produtivas.

As pessoas precisam se sentir valorizadas para que possam se comprometer com a cultura organizacional da empresa e se sentirem motivadas, o que é essencial para o funcionamento organizacional. Não basta existir uma estrutura, tecnologia e equipamentos, é preciso que as pessoas estejam motivadas, a fim de que os objetivos organizacionais sejam alcançados, além do comprometimento, do grau de identificação do trabalhador com uma organização e seus empregados e o desejo de manter-se como parte dela.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), quando as pessoas têm satisfação com o trabalho, refletem um comportamento e sentimento positivo em relação a ele. Isto faz com que se comprometam e se envolvam com o trabalho, o que reduz as ausências e baixa a taxa de demissão.



Além dos valores, crenças e convicções também influenciam as ações e o comportamento individual ou coletivo nas organizações. Valores e crenças orientam a condução da organização e são estabelecidos pelos líderes, gestores ou fundadores. Representam as estratégias, metas e filosofia, refletindo as racionalizações ou aspirações das organizações. As normas e regras estabelecidas como valores podem ou não refletir a realidade organizacional. Quando as crenças e os valores empiricamente testados continuam a funcionar, acabam por serem transformados em pressupostos. (SILVA; TSUKAHARA; NUNES, 2017, p. 13)

De acordo com Marques (2016, p. 34), o comportamento de uma pessoa em uma organização pode ser afetado por suas atitudes. São elas que nos ajudam a entender ou conhecer o comportamento das pessoas. Para Marques (2016, p. 34), a atitude é uma complexa combinação de crenças e sentimentos de que uma pessoa dispõe para expressar avaliações ou julgamentos sobre ideias, situações ou outras pessoas.

### ***2.2.1 A importância da gestão baseada em valores***

Como visto, os valores organizacionais que norteiam as organizações ajudam a determinar o comportamento individual das pessoas e, quando bem definidos, podem contribuir de maneira eficaz para o sucesso das empresas.

Pettigrew (1977, p. 79) ensina que “a formulação da estratégia é um processo contínuo que ocorre ao longo do tempo, envolvendo um fluxo de eventos, valores e ações que se manifestam através de um contexto”.

Atualmente, os valores organizacionais são de grande importância para as empresas, pois constituem elementos que motivam e direcionam as ações dos indivíduos nas organizações, caracterizadas como um local onde as pessoas interagem e acrescentam novos valores visando não apenas a lucros, mas a uma organização mais produtiva e de destaque no ambiente competitivo.

A valorização das pessoas está relacionada ao desenvolvimento intelectual, às habilidades, ao conhecimento, à competência e às experiências que o indivíduo tem para interagir, cabendo às organizações otimizar esse ativo recrutando, treinando e motivando seus trabalhadores.

Para Chiavenato (2016, p. 33), desenvolver e capacitar pessoas não é certamente um fim, mas o começo de uma longa jornada para alcançar uma finalidade.

E tal finalidade não está apenas no desenvolvimento, mas também nos resultados provocados por ele nas pessoas, nas organizações e na sociedade. Treinar apenas por treinar é uma abordagem limitada e míope. O importante é treinar, motivar e desenvolver as pessoas para que possam contribuir com o máximo de suas potencialidades.

Nesse sentido, a valorização das pessoas se tornou um ponto essencial que as organizações devem considerar para aumentar sua competitividade no mercado. As organizações são feitas de pessoas e para pessoas e por isso, ao longo das últimas décadas, valorizar o capital humano é fundamental.

O valor do capital humano é imensurável. Cada indivíduo tem seu valor, seu talento e sua competência própria. É o resultado do investimento na formação de cada um, levando à melhoria da produtividade e proporcionando o desenvolvimento das organizações. É por isso que o capital humano é cada vez mais importante para o sucesso das organizações.

Assim, o modo como as organizações tratam as pessoas que nelas trabalham tem um significado importante: essa forma de tratamento sinaliza claramente qual é o papel e o valor atribuídos a elas. A maneira como se chama uma pessoa é a maneira como ela é tratada.

### **2.3 Cultura organizacional**

Outro fator de grande importância a ser considerado na gestão estratégica de pessoas é a cultura organizacional, uma vez que envolve valores e o comportamento humano dentro das organizações.

Araújo (2014, p. 287) define a cultura organizacional como um “conjunto de características humanas que não são natas e que se criam e se preservam ou aprimoram por intermédio da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade”.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, pp. 500-501), a cultura organizacional é um fator importante a ser considerado pelos gestores, tanto nas organizações privadas quanto nas públicas. Isso porque uma cultura forte proporciona estabilidade para uma organização. Segundo o autor, a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização e que se

diferencia das demais e apresenta algumas características básicas que destacam a essência da cultura de uma organização. São elas:

- Inovação
- Atenção aos detalhes
- Orientação para os resultados
- Foco na pessoa
- Foco na equipe
- Agressividade
- Estabilidade

Ou seja, o ambiente interno em que convivem os membros de uma organização está relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. A cultura ou o clima organizacional é influenciado pelas crenças e valores que regem as relações interpessoais, determinando o que é bom ou ruim para todos. Desta forma, o ambiente de trabalho é favorável quando permite a satisfação pessoal de cada um, e desfavorável quando frustra suas necessidades pessoais.

Um conceito mais descritivo apresentado (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 501) é que a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas.

Silva, Tsukahara e Nunes (2017) destacam Edgar Schein (1985) como um dos teóricos mais clássicos de cultura organizacional, o qual apresentou um dos conceitos mais ricos na literatura sobre cultura organizacional, que até hoje é a mais utilizada pelos pesquisadores interessados no tema, em que afirma:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SILVA; TSUKAHARA; NUNES, 2017, p. 12).

Pois bem. As pesquisas sobre o conceito de cultura organizacional apontam que se trata de um sistema de valores e crenças que os membros das organizações

compreendem e compartilham e que ressaltam o estilo da administração da organização.

Nesse contexto, a cultura organizacional representa um modo de vida, um sistema de crenças, valores e expectativas da organização. Demonstra a importância de interação e de engajamento de todos os trabalhadores com a gestão da empresa de forma que os valores decorrentes dessa gestão influenciem o comportamento de todos, contribuindo para incentivar inovações e aprendizado contínuo.

## **2.4 Ferramentas para avaliar resultados**

A Gestão Estratégica de Pessoas é o trabalho desempenhado pelos Gestores de Negócios das empresas (tais como área comercial, financeira, estatística, marketing, contabilidade, além de ser uma referência como liderança para todos na própria organização), tendo auxílio do setor de Recursos Humanos, com o propósito de melhorar desempenhos e atingir metas no qual estejam inseridas tanto as necessidades individuais dos colaboradores quanto as da organização e sociedade como um todo. E para isso é necessário implementar algumas medidas; como suporte, o grupo elegeu algumas ferramentas, que já são utilizadas e funcionam nas empresas VLI e JCA para a avaliação do nível de maturidade da PLENA e de outras empresas.

De acordo com Teixeira (2010, p.16):

A gestão estratégica não diz respeito a decisões futuras, mas a implicações futuras de decisões presentes. Caracteriza-se como processo sistemático e constante da tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.

É importante frisar que, para que a gestão estratégica de pessoas dê resultados, todos na hierarquia da empresa também precisam ter seus papéis bem claros e definidos, pois ambos, os Gestores e as Pessoas, precisam caminhar juntos em prol dos mesmos objetivos e metas. Por isso torna-se indispensável aos gestores os seguintes desafios: reunir esforços para manter uma cultura organizacional que direcione a excelência dos desempenhos estipulados e almejados, buscar sempre o crescimento tanto individual como organizacional; ter uma visão sistêmica; proporcionar um relacionamento interpessoal; ter capacidade para assumir riscos e se preparar para eles; sempre ter uma comunicação forte e uma liderança que motive;

iniciativa e dinamismo; ter capacidade para se adaptar e muita flexibilidade, além de planejamento e uma cultura da qualidade.

Segundo palavras de Warren Bennis (1996), da Universidade da Califórnia do Sul e consultor especializado no tema, “Liderança é a capacidade de traduzir visão em realidade”.

Para Ansoff e McDonnell (1993), a administração estratégica pode ser vista pelo relacionamento de quatro atividades: (i) Diagnóstico estratégico (necessidade de uma nova resposta estratégica); (ii) Planejamento estratégico (reação estratégica futura); (iii) Projeto organizacional (a potencialidade organizacional futura); (iv) Gestão da mudança (implanta os planos de reação e potencialidade).

Dessa forma, para que tudo isso seja implementado, organizado e planejado, é necessária uma série de processos que precisam ser executados no dia a dia e que têm a ver com as pessoas, o desenvolvimento de talentos, o planejamento de carreira, a motivação dos colaboradores e muito mais. E para facilitar a execução desses processos, existem diversas ferramentas de gestão de pessoas que foram desenvolvidas justamente para deixar o dia a dia de líderes e gestores mais eficiente e eficaz. Assim, conforme Aristóteles, “Nós somos o que fazemos repetidamente. Excelência, portanto, não é um ato, mas um hábito”. Por isso, a aplicação das diversas ferramentas sempre é importante para medir e avaliar o desempenho e os desafios para o aperfeiçoamento e alcançar a alta performance.

Por fim, serão abordadas as principais ferramentas de gestão de pessoas utilizadas na VLI e JCA, com sua conceituação teórica e qual a forma de aplicação, para verificar o nível de maturidade de gestão da empresa PLENA, com o propósito de obter um melhor desempenho e produtividade da equipe, além de promover e estimular a motivação de seus colaboradores. Com isso busca-se também no presente projeto elaborar para outras empresas um modelo, que servirá como guia para avaliar a maturidade da gestão.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo, como tipo de pesquisa, abordagem, método, unidade de análise, unidade de observação, sujeitos da pesquisa, técnicas de coleta e análise dos dados.

Os dados de uma pesquisa, especialmente dados de campo de um estudo qualitativo, exigem especial atenção e segurança. Coletar dados relevantes significa lidar diretamente com uma fonte primária de dados, tais como observações de campo ou entrevistas, e não com fontes secundárias, e os resultados obtidos com o estudo de caso poderão ser utilizados e aplicados em outras empresas de transporte.

Para Yin (2016), a pesquisa qualitativa permite a realização de estudos aprofundados sobre uma ampla variedade de tópicos, incluindo seus favoritos, em termos simples e cotidianos. Além disso, a pesquisa qualitativa procura coletar, integrar e apresentar dados de diversas fontes de evidência como parte de qualquer estudo.

A pesquisa qualitativa é entendida, por alguns autores, como uma “expressão genérica”. Isso significa, por um lado, que ela compreende atividades ou investigação que podem ser denominadas específicas. Nesse sentido, segundo Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

Lakatos (2017, p. 302) ensina que “o estudo qualitativo desenvolve-se numa situação natural, oferecendo riqueza de dados descritivos, bem como focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada”. Goldenberg (2015, p. 63) citado por Lakatos (2017, p. 302) postula não ser possível “formular regras precisas sobre as técnicas de pesquisa qualitativa porque cada entrevista ou observação é única: depende do tema, do pesquisador e de seus pesquisados”.

Esse tipo de pesquisa, segundo Lakatos (2017, p. 302), tem como finalidade não apenas fazer um relatório ou descrição dos dados pesquisados empiricamente, mas também relatar o desenvolvimento interpretativo dos dados obtidos. Durante a

coleta de dados, o investigador entra em contato direto e prolongado com o indivíduo ou grupos humanos, com o ambiente e a situação que está sendo investigada. À medida que os dados são coletados, são também interpretados, o que pode levar à necessidade de novos levantamentos.

Finalmente, ao escrever o relatório, que deve primar pela clareza, o pesquisador deve ser coerente, ter consciência, objetividade, originalidade e ser confiável. O bom resultado da pesquisa depende da sensibilidade e intuição do pesquisador, que deve agir com rigor e ser criterioso, procurando não interferir nas respostas dos entrevistados nem deixar sua personalidade influenciar as respostas. (LAKATOS, 2017, p. 302).

Quanto ao método adotado, foi realizado um levantamento de dados reais nas empresas JCA, VLI e PLENA, com o objetivo de analisar a estrutura organizacional e a estratégia usada pelas empresas para valorizar seus colaboradores e alcançar alta *performance*, bem como avaliar o uso da ferramenta *benchmarking* no processo estratégico das empresas.

### **3.1 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada através de uma visita presencial nas empresas JCA, VLI e PLENA, quando então foram pesquisados os valores das empresas, a cultura organizacional, as inovações, as ferramentas utilizadas e os benefícios alcançados.

As empresas forneceram os dados através de fôlderes, cartilhas e outros tipos de materiais ilustrando história, desenvolvimento e gestão estratégica.

Buscou-se demonstrar, através dos dados coletados, que as empresas JCA e VLI se preocupam com a gestão estratégica de pessoas, com valores e com a cultura organizacional. Através disso foi construído nosso trabalho de verificação do nível de maturidade de gestão de pessoas que pode ser aplicado em qualquer empresa, mas foi direcionado um olhar mais detalhado acerca do nível de maturidade da empresa PLENA, visando buscar oportunidades de melhorias e alavancar os resultados alcançando os níveis de *performance* da JCA e VLI, como a seguir destacados.

### 3.2 Conceito de *benchmarking*

O *benchmarking* é uma ferramenta importante para as empresas que desejam aumentar seu nível de competitividade, de desempenho e a satisfação do cliente.

Camp (1989, p. 34) define o *benchmarking* como um processo positivo, proativo e estruturado, que conduz a mudanças nas operações, a um desempenho superior e a uma vantagem competitiva. Já Myers (1996) o define como uma nova maneira de estabelecer alvos operacionais com base nas melhores práticas com reuniões e atualizações constantes para assegurar a maneira melhor e mais estruturada de obter superioridade a longo prazo.

O termo *benchmarking*, ainda pouco estudado, vem sendo muito utilizado por muitas empresas como ferramenta estratégica para alcançar melhores práticas e alta *performance*.

*Benchmarking* é um termo utilizado, normalmente, sem tradução, cujo significado é “avaliação competitiva”. Robert Camp citado por Carpinetti (2016, p. 224) foi o primeiro teórico a escrever sobre o tema e definir *benchmarking* como “a busca pelas melhores práticas que levarão a um desempenho superior”.

De acordo com Carpinetti (2016, p. 224), “por meio de *benchmarking*, objetiva-se identificar e incorporar as melhores práticas, em um ambiente constantemente evolutivo”.

A Fundação Nacional de Qualidade – FNQ (2017) define *benchmarking* como:

(...) um método para comparar o desempenho de um processo ou produto com o seu similar, que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, dentro ou fora da organização, visando entender as razões do desempenho superior, adaptar à realidade da empresa e implementar melhorias significativas.

Trata-se de uma importante ferramenta para a tomada de decisões de uma empresa, cuja prática pode ajudá-las a “definirem referenciais comparativos pertinentes, utilizando-os para avaliar sua competitividade em relação a outras organizações de referência, em indicadores importantes para o sucesso do negócio”. (FNQ, 2017).

A adoção dessas práticas pode ajudar as empresas a se adaptarem à sua nova realidade, permitindo a implementação de melhorias e novas ações eficazes e eficientes, contribuindo para a sua alta *performance* e sucesso.



De acordo com a FNQ (2017), a adoção da ferramenta do *benchmarking* pode contribuir com diversos benefícios para as empresas, tais como:

- entender os melhores desempenhos e as práticas do mercado e como a organização e seus processos e resultados comparam-se a eles;
- estimular a implantação de novas práticas e padrões a partir das melhores práticas;
- estabelecer metas a partir dos melhores desempenhos;
- apoiar o processo decisório, tornando-o mais robusto e sistêmico;
- quebrar os paradigmas existentes, facilitando o processo de mudança.

Para alcançar esses benefícios, é fundamental a criação de uma cultura nas organizações, por se tratar de um processo gerencial, “portanto, repetitivo e contínuo, que requer um planejamento adequado e uma execução estruturada para obter e incorporar as melhores práticas e os melhores desempenhos existentes dentro e fora do mercado da organização.” (FNQ, 2017).

De acordo com a teoria de Carpinetti (2016, p. 227), para a realização do processo de *benchmarking* em uma empresa, é necessário seguir alguns passos:

- Conhecer o objeto de estudo (produto ou processo): nessa etapa, o objetivo é levantar todas as informações sobre o produto ou processo com vistas à comparação com outros. Para isso, podem ser coletadas informações sobre desempenho, com dados quantitativos ou qualitativos, sobre como as atividades são realizadas e os problemas existentes.
- Identificar fontes de informação e parceiros de *benchmarking*: nessa etapa, o objetivo é identificar fontes de informação sobre desempenho de produtos ou processos que sirvam como comparativo e fontes de informação sobre possíveis parceiros.
- Fazer comparações e trocar experiências: nessa etapa, o objetivo é conhecer a prática, os processos e os produtos do parceiro, com o objetivo principal de identificar o que o parceiro faz de diferente que se julgue como uma melhoria do produto ou processo e que possa ser apropriado.

- Definir ações, planejar, implementar e rever progresso: nessa última etapa, o objetivo é realizar a melhoria com base na experiência trazida do parceiro. Envolve planejamento, implementação e revisão de progresso.

Ou seja, o processo de *benchmarking* começa com o conhecimento da própria empresa, através de um diagnóstico de sua capacidade, de seus pontos fortes e pontos fracos, para, depois, através das etapas destacadas, identificar os padrões a serem seguidos objetivando incorporar melhores práticas na empresa e, conseqüentemente, alcançar melhores resultados e alta *performance*.

### **3.3 Análise do Grupo JCA**

#### **3.3.1 Valores do Grupo JCA**

Foi realizado um estudo de como um grupo, composto por quase 10.000 funcionários de diversos estados do país, com valores e culturas regionais fortes, passou por mudança cultural e repaginação de seus valores.

O Grupo JCA é uma organização de transporte rodoviário de passageiros e cargas e turismo, fundado pelo empresário Jelson da Costa Antunes, em 1991, e hoje transporta quase 100 milhões de clientes por ano.

O grupo é representado por dez empresas, dentre elas: Viação Cometa S/A, Auto Viação 1001, Viação Catarinense, Rápido Ribeirão, Expresso do Sul, SIT Macaé, Macaense, Opção Turismo, Renove Bus, Buslog e Instituto JCA, estando presente em sete Estados do país.

Sua evolução começou no ano de 2010, com o início da construção de uma era de gestão baseada em valores, quando foi criada uma pesquisa, através de uma plataforma digital de relacionamento, que possibilitou ouvir mais de 6.000 colaboradores e, através de três perguntas, entender quais eram os valores dos colaboradores, quais valores eles enxergavam na organização e quais valores eles gostariam que a organização praticasse.

Essa pesquisa possibilitou à organização conhecer a fundo seus colaboradores, quais eram seus desejos, princípios, anseios e, principalmente, como eles enxergavam a organização. Como resultado surgiram diversas iniciativas e projetos que possibilitaram o alinhamento de expectativas entre empresa e

colaboradores e, principalmente, a criação dos valores da organização. Desse momento em diante a empresa se organizou nos valores seguintes:

- a) Foco nas pessoas
- b) Confiança
- c) Atitude positiva
- d) Melhoria contínua
- e) Orientação para resultados

Com o resultado da pesquisa realizada, o Grupo JCA deu início a diversas ações para o processo de mudança cultural da organização, baseadas nos valores desenvolvidos, criando uma gestão participativa, com engajamento e foco na gestão de mudança.

Quais são as mudanças que aconteceram na empresa? De que mudanças estamos falando?

Para o Grupo JCA, a cultura se forma pelos seus valores. Em 2019, frente aos novos desafios, a organização entendeu que era necessário evoluir nos seus valores e ajustar dois importantes focos:

- a) O cliente deve permear todos os valores.
- b) O valor simplicidade deveria estar presente, dado que é parte do DNA da organização, que busca mantê-lo para as próximas gerações.

Destacam-se a seguir os novos valores do Grupo JCA, com base nos quais a organização se prepara para enfrentar os desafios que surgem no mercado tão competitivo quanto o de transporte rodoviário de passageiros (Figura 1):

**Figura 1 - Valores do Grupo JCA**

Fonte: Viação Cometa. Dados internos.

### 3.3.2 Cultura Organizacional

Como já visto, as pesquisas sobre o conceito de cultura organizacional apontam que se trata de um sistema de valores e crenças que os membros das organizações compreendem e compartilham e que ressaltam o estilo da administração da organização.

A cultura organizacional se refere ao jeito de ser e de fazer de uma organização. Sua cultura se forma a partir dos valores da empresa, os quais nos dizem sobre os comportamentos, o que é certo ou errado, como se decide o que é importante e como ela deve fazer as coisas.

No caminho da mudança cultural, o Grupo JCA entendeu que o processo de mudança cultural é um processo longo e gradativo e usa sua liderança como canal de condução para que os objetivos culturais e operacionais sejam disseminados e atingidos, como na Figura 2 a seguir:

**Figura 2 - Planejamento estratégico do Grupo JCA**



Fonte: Fonte: Viação Cometa. Dados internos.

Conforme se verifica, os valores estão na base da organização. Estando a liderança mais próxima da massa total de colaboradores, ela é o canal condutor para disseminação da cultura e dos valores para o resto da equipe.

A organização entende que é mais produtivo investir forte no desenvolvimento da liderança, que representa em média 7% do total de colaboradores, para que a liderança capacitada use sua influência e dissemine a cultura e os valores ao resto da equipe com a qual o contato é direto.

A organização se utiliza de ferramentas desenvolvidas para que todos saibam em tempo real e de forma visual os indicadores de *performance* e de clima organizacional da organização e onde cada colaborador pode ser importante para a evolução do resultado. Com planejamento, padronização de processos a organização, busca eliminar o desperdício de recursos. Assim, a empresa constrói dois pilares fundamentais para se atingir a Excelência Operacional: Cultura de Servir /

Autodesempenho + Inovação, que têm como objetivos finais melhores resultados e maior satisfação do cliente e alta *performance*.

### 3.3.3 Ferramentas

Como *benchmarking* buscou-se entender quais ferramentas o Grupo JCA utilizou para conseguir atingir um público de quase 10.000 colaboradores, alcançar sucesso e conquistar seu objetivo de mudança de valores e cultura.

Algumas ferramentas utilizadas:

- Vídeo com a mensagem do diretor para introdução à nova cultura e a valores, com 9.500 pessoas atingidas.
- Capacitação da liderança no Sistema *Lean* aplicado no Grupo JCA (Figura 3).

Figura 3 - Sistema *Lean* do Grupo JCA



Fonte: Viação Cometa. Dados internos.

- Game Lean* foi um jogo desenvolvido para aprimorar produtividade, eficiência, processos em tempo real e trabalho em equipe com 9.500 pessoas capacitadas.
- Rodas de conversas entre liderança e equipe, para ouvir solicitações e sugestões da equipe segmentada por área de atuação, nomeadas como "Papo

da Graxa” (equipe de manutenção), “Papo do Motorista” (equipe de motoristas) e “Papo de Rodoviária” (equipe de apoio das rodoviárias) com 8.000 participantes.

- e) Café com Diretor, um café realizado por um grupo de colaboradores e o diretor da organização, com 4.000 pessoas atingidas.
- f) Cumbuca com + de 30 livros com conteúdo corporativo que envolveu diversos níveis organizacionais.
- g) Momento SGI é um compartilhamento semanal de textos para reflexão sobre a cultura / valores da organização.
- h) Gincanas nas garagens com equipes apresentando cases sobre os valores da organização.
- i) Premiação de setores pela manutenção da cultura organizacional.
- j) Programa de formação de liderança para a transformação cultural chamado Guardiões da Cultura.

Ainda, foram realizados projetos regionais para a divulgação e disseminação da cultura e dos valores conduzidos pela liderança: Guardiões da Cultura.

### **3.3.4 Benefícios**

Com a mudança de gestão baseada em valores e cultura organizacional, e como resultado do *benchmarking* realizado no Grupo JCA, a organização atingiu benefícios tais como:

- Melhoria no clima organizacional, destacando-se o alinhamento com os valores da organização e apropriação dos objetivos organizacionais.
- Disposição para fazer esforços adicionais pela organização; desejo de permanecer fazendo parte da organização.
- Maior comprometimento.

Quanto aos motoristas, houve uma melhora na qualidade de vida, com redução dos desvios de escala das empresas Cometa, 1001 e Catarinense, reduzindo os riscos trabalhistas, melhorando a gestão de horas extras e folgas, proporcionando melhor qualidade de vida aos motoristas. Com a redução dos desvios dos ônibus, houve uma

economia operacional e otimização logística das garagens com a melhora do fluxo dos veículos e da pontualidade, atingindo, assim, o desafio de “ser o transportador mais eficiente, seguro e preferido do Brasil”, alcançando a alta *performance* almejada.

### **3.4 Análise do Grupo VLI**

#### **3.4.1 Valores do Grupo VLI**

A VLI Multimodal S/A (Valor da Logística Integrada) é uma empresa que oferece soluções logísticas integradas ao negócio de seus clientes e que tem o compromisso de criar valor para todos os parceiros de sua cadeia logística. O seu diferencial é oferecer um sistema totalmente integrado com ativos próprios e de terceiros, que conectam ferrovias, portos e terminais.

O sistema de logística integrada da VLI assegura uma operação mais ágil, segura e eficiente, possibilita ganhos em toda a cadeia produtiva e contribui para o crescimento dos clientes. Além disso, interliga ferrovias, terminais e portos, reúne as melhores condições para atender, com eficiência, às principais regiões brasileiras produtoras de bens e produtos industrializados, siderúrgicos, agrícolas e minerais.

No dia a dia, a companhia atua sempre com o máximo de transparência, disponibilizando soluções logísticas com customização e eficiência, otimizando custos e gerando resultados para os clientes. A organização tem como missão oferecer soluções logísticas integradas ao negócio de nossos clientes e como visão transformar a logística do Brasil.

A empresa tem como valores: pessoas diferenciadas em relação à segurança; buscar resultados de forma persistente e consistente; pessoas integradas e valorizadas multiplicam resultados; empreender, criar e melhorar com paixão; respeito às pessoas sempre; ações que fazem diferença para o cliente; pessoas inconformadas, com atitude certa para resolver; fazer mais com menos, com simplicidade (



Figura 4).

**Figura 4 - Valores da VLI**



Fonte: VLI. Quem somos (2019).

A empresa VLI está presente em nove estados brasileiros e no Distrito Federal, conforme Figura 5, e possui uma logística com uma vantagem competitiva incomparável: capacidade, dinamismo e praticidade para fazer o escoamento dos mais variados produtos dos clientes, em conexão direta com o abastecimento de insumos e matéria-prima.

São cinco grandes corredores logísticos que cobrem as regiões mais importantes do país. Na matriz de cargas da VLI, as *commodities* agrícolas correspondem à maior fatia, principalmente no transporte de soja, milho e açúcar.

A VLI tem como missão oferecer soluções logísticas integradas ao negócio dos clientes e, como visão, transformar a logística do Brasil.



### 3.4.2 Cultura Organizacional

Em apenas cinco anos de existência, a VLI já foi listada por duas vezes (2015 e 2016) no ranking “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, da revista Você S.A. Iniciativas diretamente ligadas à gestão da cultura organizacional da companhia foram premiadas por três vezes pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), por exemplo, o reconhecimento ao trabalho de cultura da companhia, que traduz o seu jeito de transformar a logística.

Além disso, em um período de seis anos, o nível de engajamento dos empregados aumentou em sete pontos percentuais, chegando a 87% em 2016. Os índices têm avançado ainda mais a cada ciclo, o que consolida a cultura tão essencial ao DNA da companhia. Engajar empregados, potencializar atitudes alinhadas aos objetivos da companhia e evidenciar aquilo que torna a empresa única são práticas em questão que dependem diretamente de apenas um fator: a construção de uma cultura organizacional forte (Figura 6).

**Figura 6 - VLI em números**



Fonte: VLI em números (2019).

Os consultores norte-americanos Terrence Deal e Allan Kennedy ouviram depoimentos de gestores de grandes empresas na tentativa de examinar as dinâmicas que tornavam aquelas companhias únicas. Eles apresentaram um conceito prático de cultura organizacional reproduzindo uma frase dita pelos executivos: "É o jeito que nós fazemos as coisas por aqui".

Desde as primeiras decisões estratégicas tomadas na VLI, pensou-se na construção de um propósito que conciliasse os objetivos da empresa e valores que fizessem sentido também fora do mundo corporativo. A VLI entende que uma cultura forte só funciona na prática se estiver conectada diretamente a um legado que envolva todo o time em uma só missão.

Por isso, com base em uma bibliografia composta por autores como Pedro Mandelli, John Kotter e Carolyn Taylor, além do apoio de parceiros estratégicos, iniciou-se o processo para transformar em palavras e, posteriormente, ações a essência de ser VLI. Uma cultura baseada em comprometimento, confiança e eficiência, interligada diretamente ao propósito de apoiar a transformação da logística do Brasil.

Para o alcance de alta *performance* no mercado, a VLI entende que são necessárias boa liderança e práticas relacionadas ao processo de gestão de pessoas. A empresa VLI adotou ferramentas para otimizar sua estratégia, tais como:

- a) Encontro com o gestor.
- b) Gestão participativa.
- c) *Feedback*.
- d) Melhoria contínua.
- e) Celebrando vitórias.
- f) Premiação por tempo de casa.
- g) Destaque VLI.
- h) Supervisor Nota 10.
- i) Diário de Gente.
- j) Encontro de Líderes.

A seguir será explicada cada uma delas.

#### a) Encontro com o gestor

Esse é o momento em que o líder (Diretores e Gerentes) convida os empregados ligados ao seu líder subordinado ou níveis abaixo para um momento de aproximação, através de bate-papo coletivo, com os objetivos de conhecer e de compartilhar sua própria história e de conhecer a história individual de cada um dos empregados. É também o momento de compartilhar a estratégia da empresa e responder a dúvidas dos empregados. Devem-se selecionar no máximo 10 empregados, convidá-los e reservar local e horário. Começar falando das histórias e reservar um tempo para contar sobre a empresa e tirar dúvidas dos empregados. O gestor deve questioná-los: “o que você leva desse encontro?”. Também, deve compartilhar com o grupo: “o que eu aprendi com a história de vocês”. É importante que o gestor utilize outros recursos mais lúdicos, tais como livros, vídeos, músicas e filmes. Esse encontro é realizado de forma bimestral ou com intervalos maiores, caso a equipe seja pequena.

#### b) Gestão participativa

O presidente vai ao campo para se fazer presente entre os empregados e fortalecer sua intuição sobre o negócio. Algumas premissas devem ser seguidas nesse encontro:

- Definir agenda de campo.
- Durante a visita, deve haver comunicação direta com os empregados.
- Assuntos informais podem ser utilizados como “quebra-gelo”, mas a conversa deve ser relativa ao trabalho das pessoas para que elas se sintam prestigiadas.

#### c) *Feedback*

*Feedback* é uma ferramenta de diálogo sobre o desempenho. O processo de *feedback* oferece uma grande oportunidade ao líder para falar sobre o desenvolvimento profissional do empregado e potencializar sua contribuição para a empresa. *Feedback* é também a possibilidade de alinhar expectativas, diferenças de

entendimento e, fundamentalmente, de reforçar comportamentos positivos, além de proporcionar um caminho seguro para informar e reverter os comportamentos limitadores e/ou ineficazes, com respeito e clareza.

A sugestão é que seja realizado duas vezes ao ano, sendo o primeiro após o ciclo de Carreira e Sucessão, que é um momento em que todos os líderes da empresa são avaliados por pares, subordinados e um comitê de gestores, e o segundo seis meses após o primeiro, com o objetivo de realizar *follow up* para reforçar os pontos levantados no primeiro *feedback*, acompanhar o desenvolvimento do empregado e avaliar sua evolução.

#### d) Melhoria contínua

Fomenta a inovação e criatividade para implementação de melhoria nos processos operacionais e administrativos pela utilização de um ou mais dos programas de melhoria contínua da VLI.

A partir de um problema, aplicar a metodologia adequada à sua complexidade, individualmente ou em grupo. O projeto deve ser conduzido conforme as regras dos programas de melhoria contínua. Após a avaliação dos resultados, o reconhecimento dos melhores projetos da VLI acontecerá em convenções regionais e nacionais.

Os gerentes devem acompanhar o andamento dos projetos das supervisões pelo menos a cada dois meses. No caso de gerência sem supervisão, o papel é validar o projeto/ideia escolhida e acompanhar o andamento do projeto mensalmente. Além disso, é fundamental toda liderança estar presente nas convenções regionais e nacional. Já o supervisor deve validar o projeto/ideia escolhida e acompanhar o andamento do projeto mensalmente. As convenções ocorrem anualmente e deve ser dado reconhecimento aos participantes e premiações aos vencedores nas convenções regionais e nacional. Seguem alguns programas que a VLI utiliza:

- CCQ (Círculo de Controle e Qualidade – PDCA, Ver e Agir)

Os CCQs são uma forma focada e direcionada de pensar o trabalho e resolver problemas pontuais do sistema de produção. Da mesma forma, também são uma poderosa ferramenta de melhoria contínua. Isso acontece porque, por meio das reuniões do círculo, é possível implantar uma rotina de análises consistente, voltada exclusivamente para o resultado do

trabalho das pessoas que compõem o círculo. Por isso é muito importante que os grupos sejam formados por pessoas que atuam no processo, que o conheçam. Do contrário, a dificuldade em entender a rotina e as necessidades da linha de produção se torna maior do que a proposição de melhorias.

Dentre os benefícios da metodologia, podemos apontar que a utilização consistente de CCQs ajuda a:

- diminuir erros na linha de produção;
- melhorar a qualidade tanto do processo quanto do produto;
- aumentar a eficiência da equipe de trabalho (produtividade);
- engajar o colaborador ao seu trabalho e à qualidade da empresa;
- valorizar a participação das pessoas como agentes de melhoria dos processos;
- desenvolver a capacidade de análise e resolução de problemas do processo produtivo;
- gerenciar riscos, antecipando possíveis problemas dos processos;
- desenvolver lideranças, valorizando as competências individuais dos colaboradores;
- tornar os processos mais claros e conscientizar as pessoas.

Os grupos de CCQ na VLI são formados voluntariamente ou por indicação da liderança e devem ser compostos por, no mínimo, 3 e, no máximo, 7 empregados. *Staffs* (empregados com cargos que exigem curso superior) podem participar, limitados a 1 (um) por grupo (exceto analista de gestão). Faz-se necessário o treinamento específico da metodologia PDCA.

- *Lean*

Trata-se de um corpo de conhecimento cuja essência é a capacidade de eliminar desperdícios continuamente e resolver problemas de maneira sistemática. Isso implica repensar a maneira como se lidera, gerencia e desenvolve pessoas. É através do pleno engajamento das pessoas envolvidas



com o trabalho que se consegue vislumbrar oportunidades de melhoria e ganhos sustentáveis.

Toda iniciativa *Lean* precisa estar embasada em propósitos claramente definidos e orientados à criação de valor para o cliente. A partir dessa necessidade, estabelece-se uma relação com as mudanças requeridas nos processos e na maneira como o trabalho está organizado. Novos processos tornam explícitas lacunas de conhecimento e habilidades, criando oportunidades direcionadas para se desenvolver o conhecimento e as habilidades das pessoas envolvidas com o trabalho. Os projetos desse programa na VLI podem ser realizados individualmente ou em grupo (até 7 participantes), de forma voluntária ou por indicação da liderança, e qualquer empregado pode participar, incluindo a liderança. Devem-se apresentar os resultados obtidos, evidenciando a mudança de patamar do processo, através da utilização das ferramentas e dos princípios do *Lean* (A3 de solução de problemas, mapeamento de fluxo de valor, trabalho padronizado etc.), comprovando a eliminação de desperdícios.

- *Kaizens*

*Kaizen* é uma palavra de origem japonesa que significa mudança para melhor, usada para transmitir a noção de melhoria contínua na vida em geral, seja ela pessoal, familiar, social e no trabalho. No programa *Kaizen*, os trabalhos podem ser realizados individualmente ou em grupo de até 7 empregados ou por grupos de CCQ de forma voluntária ou por indicação da liderança. O *Kaizen* é uma metodologia que permite baixar custos, melhorar a produtividade, eliminar riscos etc.

e) Celebrando vitórias

Oportunidades para comunicar ou celebrar: promoções, recepção de novos empregados; aniversariantes do mês; aposentadorias; trabalhos diferenciados; colaboradores destaques em processos de suporte da empresa e recordes de produção. É destinada uma verba por empregado para cada supervisão ou gerência.

Essa verba deverá ser gasta no ano vigente. O líder deverá escolher um responsável pela implantação e monitoramento das ações. Esse empregado será o guardião do programa na área. Independentemente de qual seja a comemoração, o gestor deverá utilizar esse momento para reconhecer formalmente o empregado ou a equipe.

f) Premiação por tempo de casa

Premiação a ser realizada uma vez por ano na festa de Natal para celebrar com os “veteranos” o tempo dedicado à empresa. O gestor irá receber os prêmios na localidade e deverá premiar o empregado no momento específico na festa de Natal da localidade. São premiados funcionários que estão completando 10, 20 e 30 anos de casa.

g) Supervisor Nota 10

Programa de incentivo à redução de incidentes através do fomento de ações preventivas que minimizem os riscos nos processos produtivos da empresa. Reconhecimento da Supervisão destaque nos processos de Saúde e Segurança previstos no programa disponibilizado pelo SESMT. O líder nesse programa tem o papel de melhorar o desempenho em Saúde e Segurança através da eliminação dos perigos no ambiente de trabalho, potencialização do uso das ferramentas de segurança e interação constante com a equipe para melhorar/manter a percepção dos riscos na rotina, visando eliminar os acidentes de trabalho. Ele deve acompanhar mensalmente a apuração dos indicadores realizada pela Saúde e Segurança Corporativa e é realizado mensalmente.

h) Diário de Gente

Compartilhamento da execução dos rituais de liderança estabelecidos no diário de bordo do líder e o resultado obtido. O compartilhamento deve ser feito nas reuniões de gerenciamento da rotina mensais do nível de liderança superior. Exemplo: supervisores compartilham na reunião do gerente e assim por diante. O líder deve levar exemplos, fotos, cases, depoimentos, para trazer vida ao resultado.

#### i) Encontro de Líderes

Encontro de toda liderança VLI para compartilhar o fechamento dos resultados trimestrais da empresa, divulgar a estratégia, reconhecer processos inovadores. Momento para o presidente e diretores tirarem dúvidas da liderança. A pauta é definida pela diretoria. Caso haja interesse em incluir algum tema, o líder deve procurar pela comunicação.

Nesse sentido, as organizações e seus líderes que procuram investir em seus colaboradores podem enxergar uma oportunidade para continuarem a ser competitivos, mais do que sobreviver em uma cultura organizacional com poucas chances de crescimento pessoal e profissional.

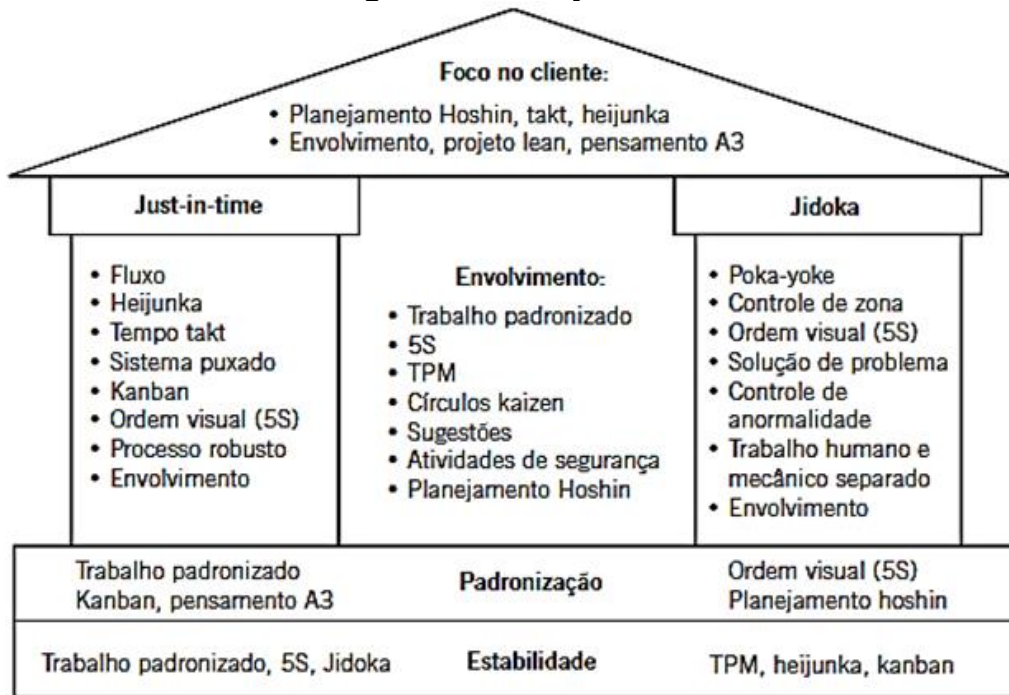
### **3.4.3 Ferramentas**

Em um cenário cada vez mais competitivo, as empresas buscam alternativas para otimizar os seus processos reduzindo os desperdícios e os custos desnecessários e, assim, aumentar a sua produtividade. A concorrência entre as empresas requer que elas sejam cada vez mais enxutas e dinâmicas. Diante disso, elas buscam filosofias, métodos e ferramentas de controle que possibilitem alcançar seus objetivos e aumentar sua competitividade no mercado.

A filosofia TPS (Sistema Toyota de Produção) busca desenvolver as pessoas, de modo a reduzir desperdícios encontrados nos processos, além de garantir maior padronização das atividades e, por consequência, reduzir custos em toda a cadeia produtiva, com base na estabilidade e a padronização, que sustentam toda a cadeia produtiva. As ferramentas de estabilidade surgem como elementos fundamentais para melhorar as condições de trabalho do funcionário, além de aumentar a produtividade e balancear o processo, conforme

Figura 7 (DENNIS, 2008).

**Figura 7 - Planejamento**



Fonte: Dennis (2008).

A VLI criou, também, rituais de liderança que integram os times, buscam novas maneiras de empreender, valorizam iniciativas positivas e, assim, multiplicam resultados. O engajamento de toda a equipe é essencial para o sucesso dessas ações e, conseqüentemente, do trabalho (

Figura 8).

Os rituais de comando e controle favorecem o *check* da execução dos processos no dia a dia. Já o desafio é implementar rituais de direção de pessoas, que vão além do comando e controle, com o objetivo de elevar o nível de engajamento na VLI. Após pesquisa bibliográfica, foram encontrados no Manual Rito das Lideranças (documento interno da VLI) quatro principais pontos em comum sobre o tema “Liderança e Engajamento”, em *Engaging Leadership* (Didier Marlier), *O Desafio das Lideranças* (Kouzes e Posner, 2018), *Execução* (Ram Charan e Larry Bossidy) e *Paixão por Vencer* (Jack Welch)

Figura 8 - Acervo VLI



Fonte: VLI (documento interno).

### 3.4.4 Benefícios

Com a implantação estratégica da empresa VLI em otimizar seus resultados, foi implantado o programa de inovação "Inova VLI", com o objetivo de transformar a logística da empresa.

Inspirar Pessoas. Conectar Ideias. Transformar a Logística com Inovação. O Inova VLI é o programa de inovação aberta da VLI que aposta na interação com *startups* para promover soluções eficazes para as principais áreas da companhia. A

VLI acredita e busca a transformação da logística do Brasil e, para construir esse legado inspirador, investe em inovação (INOVA VLI).

Superando seus desafios, como já exposto, o sistema de logística integrada da VLI, interligando ferrovias, terminais e portos, reúne hoje as melhores condições para atender, com eficiência, às principais regiões brasileiras produtoras de bens e produtos industrializados, siderúrgicos, agrícolas e minerais.

A VLI é uma empresa que oferece soluções logísticas que integram portos, ferrovias e terminais, com capacidade para atender com cada vez mais eficiência à demanda das principais empresas que movimentam a economia do país.

### 3.5 Análise da Empresa PLENA Transportes e Turismo Ltda.

#### 3.5.1 Valores da Empresa PLENA

A PLENA Transportes é uma empresa de prestação de serviços de transporte coletivo urbano (transporte de passageiros) na Região Metropolitana de Belo Horizonte, líder no mercado de transporte. Possui cerca de 96 veículos gerenciados pela BHTRANS, além de uma equipe altamente qualificada, voltada para a Gestão de Qualidade e Produtividade (Figura 9). (PLENA TRANSPORTES, 2019).

**Figura 9 - Plena Transportes e Turismo Ltda.**



Fonte: Plena Transportes (2019)



Tem como missão possibilitar o deslocamento de pessoas com segurança, educação, pontualidade, conforto e limpeza, garantindo a satisfação dos clientes (usuários, funcionários, acionistas, sociedade e órgão gestor) e a perpetuação da empresa.

A PLENA Transportes é uma Empresa certificada ISO 9001:2008. É uma das conquistas adquiridas pelo esforço e compromisso de toda a equipe, movida pelo compromisso da Empresa em manter um Sistema de Gestão da Qualidade promotor da melhoria contínua da Organização. (PLENA TRANSPORTES, 2019)

O Sistema de Gestão da Qualidade é uma metodologia adotada pela empresa que tem contribuído para a garantia da eficácia dos processos principais e de apoio, reduzindo sistematicamente a probabilidade de ocorrências de falhas comprometedoras, assegurando desse modo o atendimento eficiente aos requisitos do cliente.

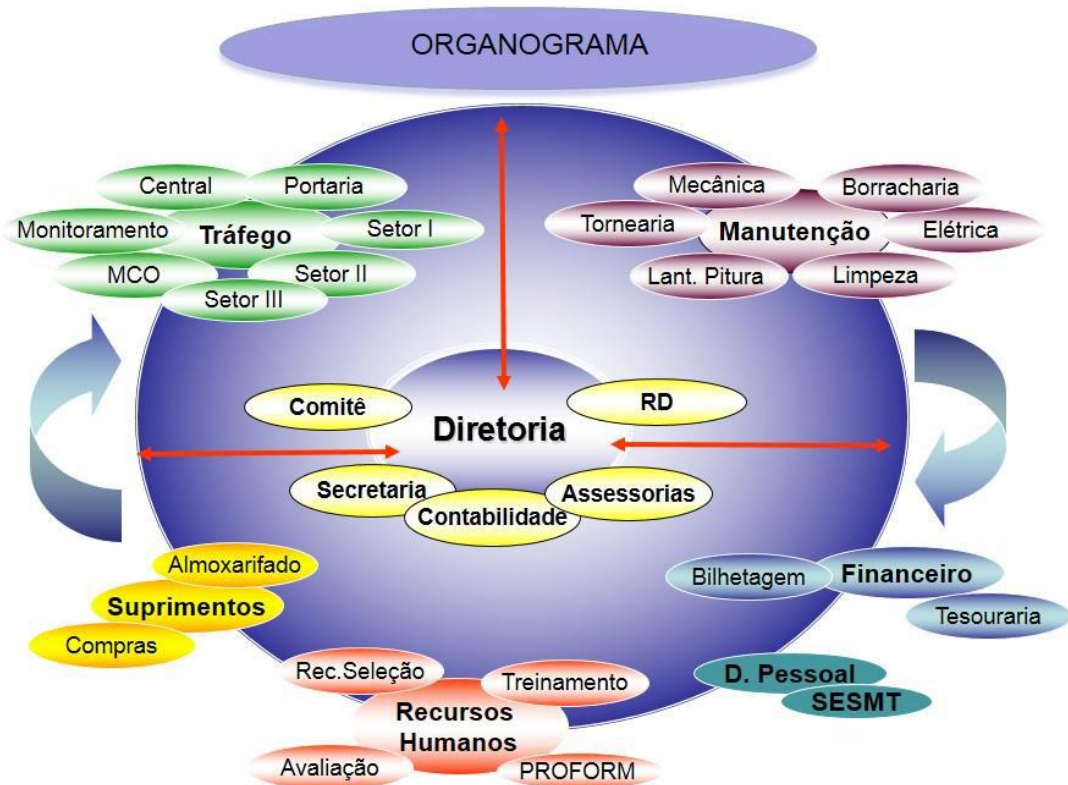
Regularmente, a equipe de auditores, composta por colaboradores da Empresa, executa auditorias internas intuindo garantir a adequação do sistema, identificando oportunidades de melhoria. Semestralmente, a Empresa passa por auditorias externas efetuadas por auditores da BSI, de modo a verificar a adequação do Sistema de Gestão da Qualidade aos requisitos da norma.

A liderança da Alta Administração e o engajamento dos colaboradores na qualidade total confirmam o compromisso da Empresa com a satisfação do cliente, fazendo desta e de outras ferramentas importantes aliadas na busca constante pela excelência do serviço (

Figura 10).

Conduzir pessoas com segurança, pontualidade, educação, conforto e limpeza, garantindo a satisfação dos clientes, dos funcionários, preservando o meio ambiente e buscando a perpetuação da Empresa através de melhoria contínua. (Plena Transporte..(PLENA TRANSPORTES. MANUAL DA QUALIDADE, 2006)

**Figura 10 - Organograma**



**Fonte: Plena Transportes. Manual da Qualidade (2015).**

A PLENA Transportes e Turismo Ltda., fundada em 2001, na cidade de Ribeirão das Neves MG, iniciou suas atividades atendendo exclusivamente ao turismo e fretamento e, muito embora fosse uma empresa nova no ramo do Transporte, a garra e dedicação de seus fundadores e colaboradores propiciaram destaque no seu segmento de atuação.

Em novembro de 2008, pensando em ampliar a área de atuação e a qualidade dos serviços postos à disposição dos clientes, passou a operar linhas da região metropolitana de Belo Horizonte, promovendo, assim, uma considerável ampliação de sua área de atuação no transporte coletivo (Figura 11). (PLENA TRANSPORTES)



**Fonte: Plena Transportes (2019).**

A PLENA Transportes visa aumentar a satisfação do cliente por meio da prestação de um serviço de forma consciente e da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua, e assegurar a conformidade com os requisitos do cliente e os requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis (PLENA TRANSPORTES. MATERIAL INTERNO).

Tendo em vista um desempenho de alta qualidade, a empresa investe em treinamentos contínuos dos seus colaboradores, manutenções preventivas e preditivas de seus veículos, que são determinantes na qualidade dos serviços de transporte prestados. Exemplo disso é a disponibilização de um sistema de controle de linhas e horários dos ônibus, disponível no site institucional e de fácil acesso a todos os usuários (Figura 12):

**Figura 12 - Linhas e horários****LINHAS E HORÁRIOS**

Confira abaixo o quadro de horários da sua linha de ônibus:

**Setor 1****Setor 2**

**Fonte: Plena Transportes (2019).**

**3.5.2 Cultura Organizacional**

A PLENA Transportes tem um compromisso contínuo de promover a capacitação e o desenvolvimento profissional de toda a força de trabalho da Empresa, pois a ascensão profissional é uma das necessidades dos colaboradores, por isso, ela os instiga a buscar continuamente o desenvolvimento profissional.

A PLENA Transportes e Turismo Ltda. implementou em seu Modelo de Gestão as melhores técnicas de gestão voltadas para a sobrevivência do negócio com sinergia entre todos os setores no sentido de que a estrutura esteja voltada para os objetivos empresariais ligados aos 5 (cinco) pilares: Cliente, Acionista, Colaboradores, Fornecedores e Sociedade.

A gestão é feita de forma democrática, responsável e com alto nível de exigência de evolução profissional. A direção objetiva ser um modelo de Empresa de transportes, para isso conta com a colaboração dos coordenadores e respectivos funcionários.

O Sistema de Gestão da Qualidade é uma metodologia adotada pela empresa que tem contribuído para a garantia da eficácia dos processos principais e de apoio, reduzindo sistematicamente a probabilidade de ocorrências de falhas

comprometedoras, assegurando desse modo o atendimento eficiente aos requisitos do cliente.

A responsabilidade e a autoridade para a execução das rotinas do Sistema de Gestão de Qualidade são delegadas aos coordenadores, como parte integrante e permanente de suas atividades, que constam nas Descrições de Cargo.

Para as pessoas, a PLENA Transportes mantém atualizado o Manual da Qualidade da Organização, no qual é definida a quantidade adequada de cada cargo, as características de competência e suas responsabilidades. A Alta Administração da empresa e de cada setor estabelece e mantém uma infraestrutura e um ambiente de trabalho que oferecem condições necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos especificados dentro das normas.

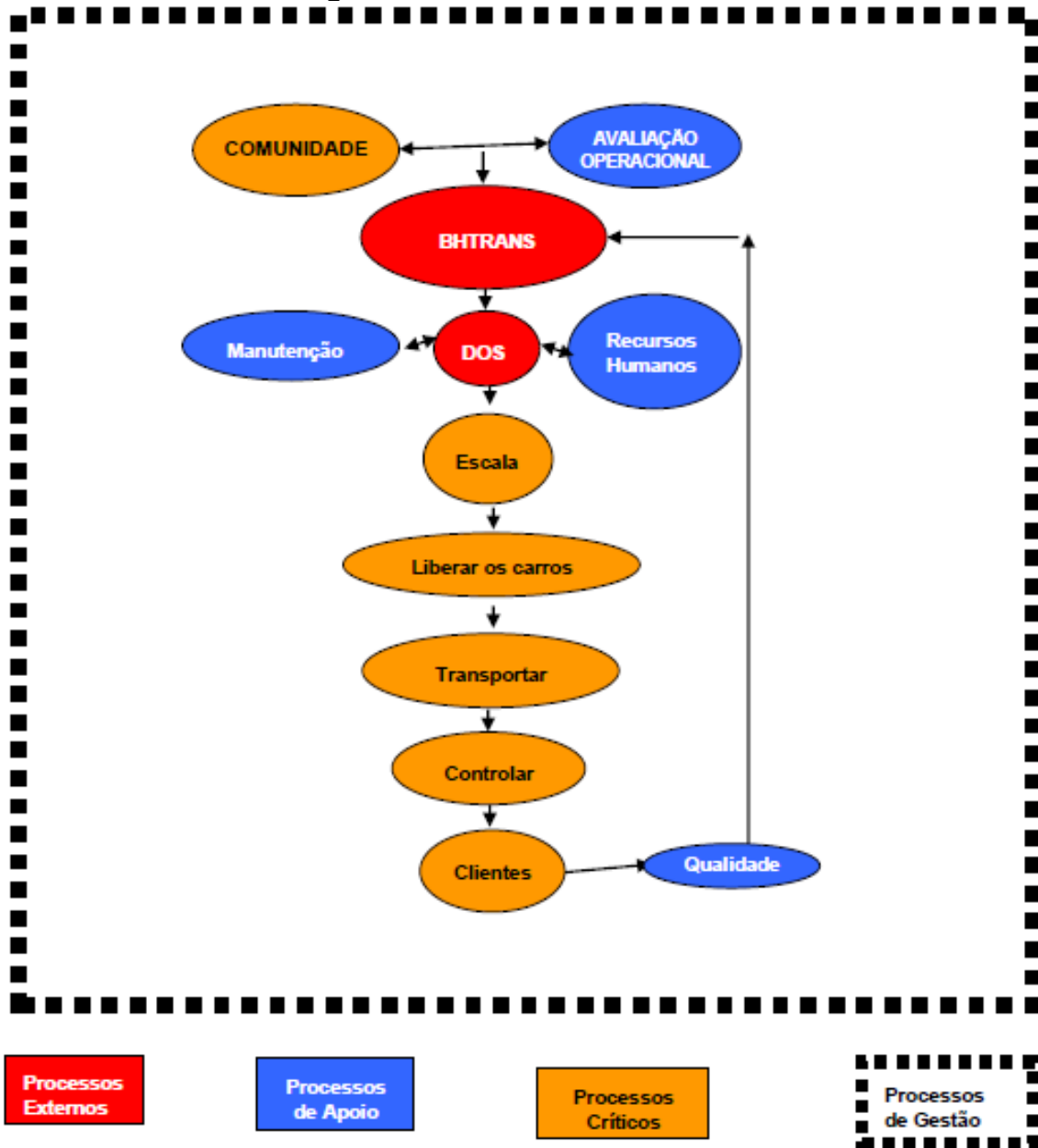
Enfim, a PLENA Transportes procura manter o ambiente de trabalho em condições de flexibilidade, investindo em:

- a) conhecimento organizacional;
- b) competências necessárias para os cargos;
- c) treinamento (formação de motorista, revistas e palestras, cursos externos);
- d) controle sobre a eficácia dos treinamentos;
- e) registros de educação, treinamento e experiência;
- f) conscientização e comunicação interna.

A PLENA Transportes estabeleceu, implementou e mantém um Sistema de Gestão da Qualidade que inclui os processos necessários e suas interações de acordo com os requisitos do Manual da Qualidade. Todo o processo de gestão se comporta dentro da seguinte interação (

Figura 13):

Figura 13 - Processos de Gestão



Fonte: Plena Transportes (2019).

De acordo com a nossa verificação de nível de maturidade e respostas da própria PLENA, os itens capacitação e desenvolvimento das equipes através de engajamento dos funcionários são os pontos em que a Plena poderá se desenvolver mais.



### 3.5.3 Ferramentas

Como *benchmarking* buscou-se entender quais ferramentas o Grupo JCA utilizou para conseguir atingir um público de quase 10.000 mil colaboradores e alcançar sucesso e atingir seu objetivo de mudança de valores e cultura. A filosofia da PLENA Transportes, ao abordar o Sistema de Gestão de Qualidade, considerou algumas ações com o objetivo de abordar os riscos e oportunidades:

a) A PLENA Transportes, ao abordar o SGQ, considerou as questões e os requisitos referidos, e através do SESMT determinou os riscos e oportunidades para:

- assegurar que o SGQ alcance os resultados pretendidos;
- aumentar os efeitos desejáveis;
- prevenir os efeitos indesejáveis;
- alcançar melhoria.

b) A Organização deve planejar:

- as ações e os controles abordando os riscos e oportunidades e, após o controle, avaliar a eficácia das ações de melhorias tomadas;
- por serem processos rotineiros e todos ligados ao órgão gestor SETRA e Sindicato das empresas SETRA, as ações são sempre testadas e, se possível, discutidas com a comunidade.

c) Objetivos de qualidade:

Foram determinados em função da Política da Qualidade e dos principais processos necessários ao SGQ, e os limites e metas de cada um estão definidos na planilha de indicadores:

- Segurança.
- Pontualidade.

- Educação, conforto e limpeza.
- Satisfação dos funcionários e clientes.
- Preservação do meio ambiente.
- Perpetuação da empresa.
- Melhoria contínua.

d) Planejamento de mudanças:

Através de sua Diretoria, a PLENA Transportes e Turismo Ltda. assegura que a cada dois anos trabalha o planejamento estratégico com o objetivo de satisfazer a organização, inserida no contexto do transporte urbano de Belo Horizonte, obedecendo à legislação do órgão gestor BHTRANS, do sindicato patronal SETRA, dos requisitos de seus dirigentes e, principalmente, ao atendimento aos requisitos dos usuários.

#### **3.5.4 Benefícios**

A PLENA Transportes é uma empresa de prestação de serviços de transporte de passageiros, certificada ISO 9001:2008. É uma das conquistas adquiridas pelo esforço e compromisso de toda a equipe, movida pelo compromisso da empresa em manter um Sistema de Gestão da Qualidade promotor da melhoria contínua da Organização.

A metodologia utilizada para alcançar seus benefícios contribui para a garantia da eficácia dos processos principais e de apoio, reduzindo sistematicamente a probabilidade de ocorrência de falhas comprometedoras, assegurando desse modo o atendimento eficiente aos requisitos do cliente.

Com a implantação do Sistema de Gestão de Qualidade, a PLENA Transportes e Turismo qualifica o quadro funcional sempre com foco na satisfação do cliente, passando os colaboradores de diferentes áreas por um planejamento de treinamento e reciclagem constantes.

Finalmente, o Manual da Qualidade ISO 9001:2015 da PLENA Transportes é dinâmico na medida em que as evoluções ou alterações na empresa exijam alteração no perfil dos colaboradores ou nos procedimentos.

O Modelo de Gestão, implementado de forma democrática, está voltado para a sobrevivência do negócio com sinergia entre todos os setores no sentido de que a estrutura esteja voltada para os objetivos empresariais, ligados aos 5 (cinco) pilares (Cliente, Acionista, Colaboradores, Fornecedores e Sociedade).

## 4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Esta seção refere-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa de campo realizada nas empresas, cujo método permite uma coleta de dados e de informações das empresas pesquisadas. Assim, dedica-se à apresentação dos resultados obtidos em cada uma das etapas analisadas referentes ao levantamento das ferramentas da JCA e VLI, que atuam no setor de transporte de pessoas e de cargas.

Este capítulo apresenta um levantamento de dados reais das empresas JCA, VLI e PLENA, com o objetivo de analisar a estrutura organizacional e a estratégia usada pelas empresas para valorizar seus colaboradores e alcançar alta *performance*, bem como avaliar o uso da ferramenta *benchmarking* no seu processo estratégico para alcançar alta *performance*. Assim, o item 4.2 exibe uma análise referente aos dados e ferramentas do Grupo JCA, o item 4.3 exibe uma análise dos dados e ferramentas do Grupo VLI, e o item 4.4, da empresa PLENA.

Foram objeto de análise das empresas citadas os valores, a cultura organizacional, as ferramentas e os benefícios do *benchmarking*.

Com bases nas informações coletadas, com base nos *cases* de *benchmarking*, o grupo criou um método próprio, uma metodologia investigativa que diagnostica nas organizações qual é o seu nível de maturidade. Criou-se um Método de Avaliação e Desenvolvimento de Pessoas para Alcance de Alta *Performance*, e foram criadas categorias para classificar e qualificar as ações nas empresas.

### 4.1 O Método

Os *benchmarkings* realizados com as empresas JCA e VLI possibilitaram a identificação de inúmeras boas práticas de gestão e de desenvolvimento de pessoas, que podem agregar muito valor aos processos e ao desenvolvimento de pessoas em diversas empresas do setor de transportes do Brasil.

Foi aplicado um questionário na empresa com base no método desenvolvido no Projeto Aplicativo e com todas as informações analisadas anteriormente neste trabalho, como referenciais teóricos e *benchmarkings* das empresas avaliadas nesse projeto.

Foi desenvolvido pelo grupo uma metodologia investigativa que visa diagnosticar nas organizações qual seu nível de maturidade no que tange à gestão de pessoas e processos. Foi proposta a utilização de 13 (treze) ferramentas, divididas em três categorias: desenvolvimento pessoal, melhoria contínua e segurança. Cada uma dessas categorias aborda ferramentas que avaliam em que nível de maturidade a organização se encontra.

Baseando-se na premissa do grupo de prover uma metodologia versátil, as ferramentas mapeadas foram categorizadas em três grandes grupos de atuação: (1) Desenvolvimento de pessoas, (2) Melhoria contínua processos de trabalho e (3) Segurança das operações e pessoas. A partir desse ponto, o grupo analisou o histórico de evoluções de cada uma das ferramentas mapeadas nas empresas *benchmarking* estudadas (JCA e VLI) e entendeu que havia a necessidade de criação de alguns estágios de maturidade para cada ferramenta mapeada, o que proporcionaria às empresas um diagnóstico importante para que os resultados dessas boas práticas fossem perseguidos e alcançados. Foram então definidos os três estágios a seguir discriminados:

**1º Estágio – Iniciante:** A prática é realizada abaixo do padrão.

**3º Estágio – Bom:** A prática é realizada conforme padrão.

**5º Estágio – Excelente:** A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade.

O próximo passo do grupo que proporcionou à metodologia a “versatilidade” almejada foi a definição/descrição de cada estágio, registrando-o de uma maneira que a própria análise de maturidade demonstrasse claramente quais ações a empresa em estudo precisaria tomar para evoluir na implementação e alcance dos resultados das boas práticas de gestão mapeadas. O resultado final alcançado com o trabalho desenvolvido foi uma pesquisa qualitativa rica em informações de gestão e versátil, pois pode ser autoaplicável e com identificação das ações de desenvolvimento necessárias, ao mesmo tempo em que se mede o nível de maturidade. Após a análise, verificação e *report* de cada uma delas, as empresas conseguem direcionar ações para que possam alavancar sua maturidade através da utilização das práticas de gestão que já são sucesso em algumas empresas de destaque no mercado.

A pesquisa avalia o nível de maturidade de 13 (treze) ferramentas, divididas entre três dimensões: desenvolvimento pessoal, melhoria contínua e segurança (Quadro 1).

**Quadro 1 - Ferramentas de *Benchmarking***

<b>Dimensão</b>	<b>Ferramenta</b>
Desenvolvimento pessoal	Declaração de valores corporativos
	Formação de Líderes
	Plano de Capacitação
	<i>Feedback</i>
	Pesquisa de Clima
	Carreira e Sucessão
	Reconhecimento não financeiro
	Fortalecimento cultura organizacional
Melhoria Contínua	<i>Kaizen</i>
	Exposição e solução de problemas (TPS)
	Tratamento das reclamações do cliente externo
Segurança	Segurança na Operação de Veículos
	Comportamento e Conduta

**Fonte: Elaborado pelos autores (2019).**

Além disso, esse *check* pode ser aplicado em qualquer empresa, por trabalhar com ferramentas que são aplicáveis a todo tipo de negócio, focando dessa forma no desenvolvimento das pessoas como chave para alavancar resultado nas organizações.

A seguir, com maior nível de detalhamento, a descrição de cada uma das ferramentas propostas no trabalho.

#### **4.1.1 Declaração de valores corporativos**

Trata-se de uma definição de valores, alinhados com a estratégia corporativa e o negócio-fim da empresa, de forma a engajar as equipes no atingimento dos objetivos traçados.

Esses valores são as crenças compartilhadas que orientam o comportamento das pessoas no dia a dia (Quadro 2). Para consolidá-los ainda mais e reforçar a cultura da empresa, alguns *workshops*/eventos de valores são realizados.

**Quadro 2 - Valores corporativos**

<p><b>1 – INICIANTE</b> A prática é realizada abaixo do padrão</p>	<p><b>3 – BOM</b> A prática é realizada conforme padrão</p>	<p><b>5 – EXCELENTE</b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade</p>
<p>Possui declaração formal de valores da organização, porém não existe nenhum tipo de disseminação dentro da empresa.</p>	<p>Possui valores declarados e processos de comunicação que são associados aos valores da organização (menos de 3 eventos / semana).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexão de valores em todas as reuniões de <i>performance</i> com as equipes.</li> <li>• Vídeo institucional da alta hierarquia contendo os valores da organização.</li> <li>• Eventos de alinhamento estratégico/valores com as equipes.</li> <li>• Processos de comunicação interna com associação aos valores.</li> <li>• Nas movimentações internas, associar o processo de meritocracia aos valores da organização.</li> </ul>	<p>Possui valores declarados e processos de comunicação que são associados aos valores da organização (= ou &gt; de 3 eventos / semana).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexão de valores em todas as reuniões de <i>performance</i> com as equipes.</li> <li>• Vídeo institucional da alta hierarquia contendo os valores da organização.</li> <li>• Eventos de alinhamento estratégico/valores com as equipes.</li> <li>• Processos de comunicação interna com associação aos valores.</li> <li>• Nas movimentações internas, associar o processo de meritocracia aos valores da organização.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para checar o nível em que a empresa se encontra:

- Iniciante

Possui declaração formal de valores da organização, porém não existe nenhum tipo de disseminação dentro da empresa.

- Bom

Possui valores declarados e processos de comunicação que são associados aos valores da organização (menos de 3 eventos / semana).

- Reflexão de valores em todas as reuniões de *performance* com as equipes.
- Vídeo institucional da alta hierarquia contendo os valores da organização.
- Eventos de alinhamento estratégico/valores com as equipes.
- Processos de comunicação interna com associação aos valores.
- Nas movimentações internas, associar o processo de meritocracia aos valores da organização.

- Excelente

Possui valores declarados e processos de comunicação que são associados aos valores da organização (= ou > de 3 eventos / semana).

- Reflexão de valores em todas as reuniões de *performance* com as equipes.
- Vídeo institucional da alta hierarquia contendo os valores da organização.
- Eventos de alinhamento estratégico/valores com as equipes.
- Processos de comunicação interna com associação aos valores.
- Nas movimentações internas, associar o processo de meritocracia aos valores da organização.

#### 4.1.2 Formação de líderes

A Escola de Liderança tem o objetivo de oferecer um Plano de Desenvolvimento adaptado às necessidades da organização, contribuindo para a criação da cultura. Um dos pilares do projeto é a liderança pelo exemplo, pautada em nossos valores e com foco em resultado.

A Escola busca a formação de uma liderança transformadora, capaz de ancorar as mudanças necessárias aos objetivos estratégicos (Quadro 3).

**Quadro 3 - Formação de líderes**

<b>1 – INICIANTE</b> A prática é realizada abaixo do padrão	<b>3 – BOM</b> A prática é realizada conforme padrão	<b>5 – EXCELENTE</b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade
Existem práticas internas de disseminação da cultura / estratégia para toda liderança com fim de divulgação para a equipe.	Existem práticas internas de disseminação da cultura / estratégia para toda liderança com fim de divulgação para a equipe. Existem treinamentos para capacitação de novos líderes nas posições de supervisão e gerentes.	Existem práticas internas de disseminação da cultura / estratégia para toda liderança com fim de divulgação para a equipe. Existem treinamentos para capacitação de novos líderes nas posições de supervisão e gerentes. A organização fornece bolsas de graduação/pós-graduação/MBA para seus líderes.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para checar o nível em que a empresa se encontra:

- Iniciante

Existem práticas internas de disseminação da cultura/estratégia para toda liderança com fim de divulgação para a equipe.



- **Bom**  
Existem práticas internas de disseminação da cultura/estratégia para toda liderança com fim de divulgação para a equipe.  
Existem treinamentos para capacitação de novos líderes nas posições de supervisão e gerentes.
- **Excelente**  
Existem práticas internas de disseminação da cultura/estratégia para toda liderança com fim de divulgação para a equipe.  
Existem treinamentos para capacitação de novos líderes nas posições de supervisão e gerentes.  
A organização fornece bolsas de graduação/pós-graduação/MBA para seus líderes.

#### 4.1.3 Plano de capacitação

Metodologia de planejamento e execução de treinamentos de requisitos legais, SSO (Saúde e Segurança Ocupacional), treinamentos técnicos e comportamentais (Quadro 4).

**Quadro 4 - Plano de capacitação**

<p><b>1 – INICIANTE</b> A prática é realizada abaixo do padrão</p>	<p><b>3 – BOM</b> A prática é realizada conforme padrão</p>	<p><b>5 – EXCELENTE</b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade</p>
<p>O gestor deve elaborar a matriz de treinamento de todos os seus empregados, de acordo com cada função exercida, contendo: treinamento em padrões críticos e requisitos legais, com evidências (lista de presença) de execução de 100% dos treinamentos planejados até a data.</p>	<p>O gestor deve elaborar a matriz de treinamento de todos os seus empregados, de acordo com cada função exercida, contendo: treinamento em padrões críticos, requisitos legais e treinamentos técnicos, com evidências (lista de presença) de execução de 100% dos treinamentos em padrões críticos e requisitos legais e de no mínimo 50% dos treinamentos técnicos e comportamentais planejados até a data.</p>	<p>O gestor deve elaborar a matriz de treinamento de todos os seus empregados, de acordo com cada função exercida contendo: treinamento em padrões críticos, requisitos legais e treinamentos técnicos, com evidências (lista de presença) de execução de 100% dos treinamentos planejados até a data.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para checar o nível em que a empresa se encontra:

- **Iniciante**

O gestor deve elaborar a matriz de treinamento de todos os seus empregados, de acordo com cada função exercida, contendo: treinamento em padrões críticos e requisitos legais, com evidências (lista de presença) de execução de 100% dos treinamentos planejados até a data.

- **Bom**

O gestor deve elaborar a matriz de treinamento de todos os seus empregados, de acordo com cada função exercida, contendo: treinamento em padrões críticos, requisitos legais e treinamentos técnicos, com evidências (lista de presença) de execução de 100% dos treinamentos em padrões críticos e requisitos legais e de no mínimo 50% dos treinamentos técnicos e comportamentais planejados até a data.

Existem treinamentos para capacitação de novos líderes nas posições de supervisão e gerentes.

- **Excelente**

O gestor deve elaborar a matriz de treinamento de todos os seus empregados, de acordo com cada função exercida, contendo: treinamento em padrões críticos, requisitos legais e treinamentos técnicos, com evidências (lista de presença) de execução de 100% dos treinamentos planejados até a data.

#### **4.1.4 Feedback**

Avaliações dos colaboradores e definição do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), conforme

Quadro 5.

**Quadro 5 - Feedback**

<b><u>1 – INICIANTE</u></b> A prática é realizada abaixo do padrão	<b><u>3 – BOM</u></b> A prática é realizada conforme padrão	<b><u>5 – EXCELENTE</u></b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade
São realizados <i>feedbacks</i> informais com as equipes.	São realizados <i>feedbacks</i> informais com as equipes. Além disso, existem os <i>feedbacks</i> formais realizados anualmente com definição do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).	São realizados <i>feedbacks</i> informais com as equipes. Além disso existem os <i>feedbacks</i> formais realizados anualmente com definição do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) com <i>checkpoint</i> semestral para acompanhamento da evolução de <i>performance</i> e das ações traçadas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para checar o nível em que a empresa se encontra:

- Iniciante  
São realizados *feedbacks* informais com as equipes.
  
- Bom  
São realizados *feedbacks* informais com as equipes. Além disso, existem os *feedbacks* formais realizados anualmente com definição do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Existem treinamentos para capacitação de novos líderes nas posições de supervisão e gerentes.
  
- Excelente  
São realizados *feedbacks* informais com as equipes. Além disso, existem os *feedbacks* formais realizados anualmente com definição do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) com *checkpoint* semestral para acompanhamento da evolução de *performance* e das ações traçadas.

#### **4.1.5 Pesquisa de Clima**

Pesquisa de clima com os colaboradores contendo questionário que trará a percepção aos gestores de como a equipe percebe os processos de gestão organizacional (Quadro 6).

**Quadro 6 - Pesquisa de clima**

<b><u>1 – INICIANTE</u></b> A prática é realizada abaixo do padrão	<b><u>3 – BOM</u></b> A prática é realizada conforme padrão	<b><u>5 – EXCELENTE</u></b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade
Realização de 1 pesquisa com mais de 70% das equipes a cada 3 anos e definição com acompanhamento do plano de desenvolvimento das fragilidades detectadas.	Realização de 1 pesquisa com mais de 80% das equipes a cada 2 anos e definição com acompanhamento do plano de desenvolvimento das fragilidades detectadas.	Realização de pesquisa anual com participação de mais de 90% das equipes e definição com acompanhamento do plano de desenvolvimento das fragilidades detectadas.

**Fonte: Elaborado pelos autores (2019).**

Para checar o nível em que a empresa se encontra:

- **Iniciante**  
Realização de 1 pesquisa com mais de 70% das equipes a cada 3 anos e definição com acompanhamento do plano de desenvolvimento das fragilidades detectadas.
- **Bom**  
Realização de 1 pesquisa com mais de 80% das equipes a cada 2 anos e definição com acompanhamento do plano de desenvolvimento das fragilidades detectadas.
- **Excelente**  
Realização de pesquisa anual com participação de mais de 90% das equipes e definição com acompanhamento do plano de desenvolvimento das fragilidades detectadas.

#### **4.1.6 Carreira e sucessão**

É a ferramenta de avaliação de competências (Quadro 7), que visa suportar a estratégia da companhia através da gestão de pessoas com os seguintes objetivos:

- Realização de avaliação anual dos empregados com foco nas competências organizacionais, para prover um *feedback* estruturado com foco no desenvolvimento individual.
- Identificação de empregados com potencial para assumir posições de maior responsabilidade/complexidade na organização.
- Mapeamento de sucessores para ocupar posições de liderança e de carreira técnica na companhia.
- Elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual para os avaliados de forma mais assertiva, visando atender às reais necessidades do negócio.

**Quadro 7 - Carreira e sucessão**

<p><b><u>1 – INICIANTE</u></b> A prática é realizada abaixo do padrão</p>	<p><b><u>3 – BOM</u></b> A prática é realizada conforme padrão</p>	<p><b><u>5 – EXCELENTE</u></b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade</p>
<p>A liderança deve realizar as avaliações do Carreira e Sucessão de 100% dos empregados e registrá-las no Sistema Oficial, apontando os <i>feedbacks</i>.</p>	<p>A liderança deve realizar as avaliações do Carreira e Sucessão de 100% dos empregados e registrá-las no Sistema Oficial, apontando os <i>feedbacks</i>.</p> <p>A liderança (apoiada pelo RH) deve identificar os potenciais sucessores e desenvolver o plano de desenvolvimento destes bem como a árvore de sucessão para todas as posições de liderança de sua equipe, caso não a tenha, é feito um plano para identificação dos sucessores.</p>	<p>A liderança deve realizar as avaliações do Carreira e Sucessão de 100% dos empregados e registrá-las no Sistema Oficial, apontando os <i>feedbacks</i>.</p> <p>A liderança (apoiada pelo RH) deve ter um plano de desenvolvimento com ações específicas para preparar os sucessores mapeados para assumir posições de liderança. Realizar o <i>feedback</i> formal com os empregados mapeados. Ter formalizados os documentos que comprovem a realização da Reunião de Gente da área.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para checar o nível em que a empresa se encontra:

- Iniciante  
A liderança deve realizar as avaliações do Carreira e Sucessão de 100% dos empregados e registrá-las no Sistema Oficial, apontando os *feedbacks*.
- Bom  
A liderança deve realizar as avaliações do Carreira e Sucessão de 100% dos empregados e registrá-las no Sistema Oficial, apontando os *feedbacks*.

A liderança (apoiada pelo RH) deve identificar os potenciais sucessores e desenvolver o plano de desenvolvimento destes bem como a árvore de sucessão para todas as posições de liderança de sua equipe, caso não a tenha, é feito um plano para identificação dos sucessores.

- Excelente

A liderança deve realizar as avaliações do Carreira e Sucessão de 100% dos empregados e registrá-las no Sistema Oficial, apontando os *feedbacks*. A liderança (apoiada pelo RH) deve ter um plano de desenvolvimento com ações específicas para preparar os sucessores mapeados para assumir posições de liderança. Realizar o *feedback* formal com os empregados mapeados. Ter formalizados os documentos que comprovem a realização da Reunião de Gente da área.

#### 4.1.7 Reconhecimento não financeiro

Valorização dos funcionários através de rotinas de liderança (Quadro 8).

**Quadro 8 - Reconhecimento financeiro**

<b><u>1 – INICIANTE</u></b> A prática é realizada abaixo do padrão	<b><u>3 – BOM</u></b> A prática é realizada conforme padrão	<b><u>5 – EXCELENTE</u></b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade
Realização de iniciativas pontuais de reconhecimento (exemplos: participação em Fóruns de Reconhecimento, Rituais de Liderança e Café com Presidente, Celebração de resultados da área etc.).	Realização de iniciativas rotineiras de reconhecimento ligadas ao desenvolvimento e desempenho do empregado (exemplos: participação em treinamentos específicos, substituição do gestor no período de férias, evidências de movimentações por reconhecimento etc.).	A realização de reconhecimento é compreendida pelos empregados, baixo turnover, movimentações etc.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para checar o nível em que a empresa se encontra:

- Iniciante

Realização de iniciativas pontuais de reconhecimento (exemplos: Participação de Fóruns de Reconhecimento, Rituais de Liderança e Café com Presidente, Celebração de resultados da área etc.).

- Bom  
Realização de iniciativas rotineiras de reconhecimento ligadas ao desenvolvimento e desempenho do empregado (exemplos: participação em treinamentos específicos, substituição do gestor no período de férias, evidências de movimentações por reconhecimento etc.).
  
- Excelente  
A realização de reconhecimento é compreendida pelos empregados, baixo *turnover*, movimentações etc.

#### **4.1.8 Fortalecimento da cultura organizacional**

Eventos corporativos para alinhamento da cultura organizacional e de resultados (Quadro 9):

- a) Celebrando vitórias
- b) Premiação por tempo de casa
- c) Diário da gente
- d) Encontro de líderes
- e) Gestão Participativa
- f) Reflexões sobre pelo menos 1 valor da empresa a cada reunião ("dado" com os valores da empresa é lançado)
- g) Programa Rodas de Conversas, com nomes bem sugestivos e do cotidiano das equipes (exemplos: Papo de Graxa, Papo de Motorista e Papo de Rodoviária)
- h) Café com Diretor
- i) Gincanas nas garagens com equipes apresentando cases sobre os valores da organização
- j) Programa Guardiões da Cultura



### Quadro 9 - Fortalecimento da cultura organizacional

<b><u>1 – INICIANTE</u></b> A prática é realizada abaixo do padrão	<b><u>3 – BOM</u></b> A prática é realizada conforme padrão	<b><u>5 – EXCELENTE</u></b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade
Até 2 eventos definidos para interação entre líderes e colaboradores, com foco no fortalecimento da cultura organizacional.	Entre 2 e 5 eventos definidos para interação entre líderes e colaboradores, com foco no fortalecimento da cultura organizacional.	Mais de 5 eventos definidos para interação entre líderes e colaboradores, com foco no fortalecimento da cultura organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para checar o nível em que a empresa se encontra:

- **Iniciante**  
Até dois eventos definidos para interação entre líderes e colaboradores, com foco no fortalecimento da cultura organizacional.
- **Bom**  
Entre 2 e 5 eventos definidos para interação entre líderes e colaboradores, com foco no fortalecimento da cultura organizacional.
- **Excelente**  
Mais de 5 eventos definidos para interação entre líderes e colaboradores, com foco no fortalecimento da cultura organizacional.

#### **4.1.9 Kaizen**

*Kaisen* é uma ferramenta que promove uma melhoria contínua, ou seja, a empresa foca na própria gestão estratégica.

Essa ferramenta permite disseminar entre os próprios empregados uma cultura de busca constante por melhorias e soluções dos processos internos (

Quadro 10).

**Quadro 10 - Kaizen**

<p style="text-align: center;"><b>1 – INICIANTE</b> A prática é realizada abaixo do padrão</p>	<p style="text-align: center;"><b>3 – BOM</b> A prática é realizada conforme padrão</p>	<p style="text-align: center;"><b>5 – EXCELENTE</b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade</p>
<p>Critérios para que o projeto seja certificado como Kaizen: Utilizar um procedimento, técnica ou metodologia definida, capaz de ser padronizada e replicada; apresentar algum grau de novidade; ter sido aplicada com sucesso em alguma área; apresentar resultados positivos e sustentáveis; ser candidata à replicação em outros sites ou áreas; ter ganhos mensuráveis e sustentáveis, quando aplicável.</p>	<p>Os projetos identificados como boa prática devem estar implementados no dia a dia da área (GENCHI GENBUTSU = vá à área e verifique) e certificados pelos especialistas dos processos (necessário ter <i>e-mail</i> de aprovação do especialista).</p>	<p>Os projetos implantados devem apresentar evidências de replicação.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para checar o nível em que a empresa se encontra:

- Iniciante

Critérios para que o projeto seja certificado como *Kaizen*:

- a) Utilizar um procedimento, técnica ou metodologia definida, capaz de ser padronizada e replicada.
- b) Apresentar algum grau de novidade.
- c) Ter sido aplicada com sucesso em alguma área.
- d) Apresentar resultados positivos e sustentáveis.
- e) Ser candidata à replicação em outros *sites* ou áreas.
- f) Ter ganhos mensuráveis e sustentáveis, quando aplicável.

- Bom

Os projetos identificados como boa prática devem estar implementados no dia a dia da área (GENCHI GENBUTSU = vá à área e verifique) e certificados pelos especialistas dos processos (necessário ter *e-mail* de aprovação do especialista).

- Excelente

Os projetos implantados devem apresentar evidências de replicação.

#### 4.1.10 Exposição e solução de problemas (TPS)

Fomentar exposição de problemas na base e liderança engajada em resolver os problemas empoderando equipes com foco em atender ao cliente (Quadro 11).

**Quadro 11 - Exposição e solução de problemas (TPS)**

<p><b>1 – INICIANTE</b> A prática é realizada abaixo do padrão</p>	<p><b>3 – BOM</b> A prática é realizada conforme padrão</p>	<p><b>5 – EXCELENTE</b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade</p>
<p>Liderança deve promover sistemática de exposição de problemas e fomentar a geração de ações para a solução dos problemas. Priorizar os problemas relacionados com a segurança pessoal e operacional. Busca criar estabilidade para os 4M's (Mão de obra, Material, Método e Máquina). As informações para os clientes internos são corretas, mas disponibilizadas de forma despadronizada e sob demanda.</p>	<p>Deve existir um ambiente propício para a exposição de problemas (sem indicar culpados), ter senso de urgência para resolução dos problemas levantados (priorização). Utilizar métodos para a solução de problemas (PDCA, A3 Solução de Problemas, MASP, DMAIC etc.) A área deve conhecer as informações relevantes para o cliente e disponibilizá-las corretamente e de forma padronizada e regular.</p>	<p>Os problemas da área não devem ser recorrentes e não chegam ao cliente (próxima etapa do processo). Os empregados devem compreender sua importância na solução dos problemas.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para checar o nível em que a empresa se encontra:

- Iniciante

A liderança deve promover sistemática de exposição de problemas e fomentar a geração de ações para a solução dos problemas. Priorizar os problemas relacionados com a segurança pessoal e operacional. Busca criar estabilidade para os 4M's (Mão de obra, Material, Método e Máquina). As informações para os clientes internos são corretas, mas disponibilizadas de forma despadronizada e sob demanda.

- Bom

Deve existir um ambiente propício para a exposição de problemas (sem indicar culpados), ter senso de urgência para resolução dos problemas levantados (priorização). Utilizar métodos para a solução de problemas (PDCA, A3 Solução de Problemas, MASP, DMAIC etc.)

A área deve conhecer as informações relevantes para o cliente e disponibilizá-las corretamente e de forma padronizada e regular.

- Excelente

Os problemas da área não devem ser recorrentes e não chegam ao cliente (próxima etapa do processo). Os empregados devem compreender sua importância na solução dos problemas.

#### **4.1.11 Tratamento das reclamações do cliente externo**

Através de pesquisas externas é possível acrescentar e/ou diminuir o índice de reclamações, entrevistas, avaliação de desempenho e entrevistas de desligamentos por meio das opiniões dos clientes.

As respostas das reclamações são listadas em um plano de atendimento ao cliente e respondidas no prazo com plano de ação. Um relatório do plano mostra que não existem reclamações reincidentes pelo mesmo motivo e cliente (Quadro 12).

**Quadro 12 - Tratamento das reclamações do cliente externo**

<b>1 – INICIANTE</b> A prática é realizada abaixo do padrão	<b>3 – BOM</b> A prática é realizada conforme padrão	<b>5 – EXCELENTE</b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade
Não é realizada gestão de reclamações dos clientes externos.	Os gestores conhecem as reclamações e os problemas dos clientes e demonstram foco em resolvê-los.	Os problemas dos clientes são conhecidos pelos gestores/equipe e tratados. Existe um ponto focal na área para tratativa de problemas do cliente. Todas as reclamações são respondidas no prazo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para checar o nível em que a empresa se encontra:

- Iniciante

Não é realizada gestão de reclamações dos clientes externos.

- Bom

Os gestores conhecem as reclamações e problemas dos clientes e demonstram o foco em resolvê-los. A área deve conhecer as informações relevantes para o cliente e disponibilizá-las corretamente e de forma padronizada e regular.

- Excelente

Os problemas dos clientes são conhecidos pelos gestores/equipe e tratados. Existe um ponto focal na área para tratativa de problemas do cliente. Todas as reclamações são respondidas no prazo.

#### 4.1.12 Segurança na operação de veículos

Os empregados que realizam atividades com veículos devem estar treinados e habilitados para conduzi-los.

As inspeções nos veículos são realizadas de forma preventiva antes de sua utilização (*checklists* de veículos).

O fluxo de abertura de viagens deverá ser conforme diretriz de transportes.

Realizar análises dos dados da telemetria das viagens realizadas (Quadro 13).

**Quadro 13 - Segurança na operação de veículos**

<b><u>1 – INICIANTE</u></b> A prática é realizada abaixo do padrão	<b><u>3 – BOM</u></b> A prática é realizada conforme padrão	<b><u>5 – EXCELENTE</u></b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade
A organização fornece capacitação para seus motoristas (direção defensiva teórica e ou prática) e são utilizados checklists para verificar as condições dos veículos.	A organização fornece capacitação para seus motoristas (direção defensiva teórica e ou prática) e são utilizados checklists para verificar as condições dos veículos.  Existe fluxo de abertura de viagens com levantamento de dados da viagem/rotas/condições climáticas e do motorista.	A organização fornece capacitação para seus motoristas (direção defensiva teórica e prática) e são utilizados checklists para verificar as condições dos veículos.  Existe fluxo de abertura de viagens com levantamento de dados da viagem/rotas/condições climáticas e do motorista.  São realizadas análises dos dados da telemetria das viagens realizadas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para checar o nível em que a empresa se encontra:

- **Iniciante**  
A organização fornece capacitação para seus motoristas (direção defensiva teórica e ou prática) e são utilizados *checklists* para verificar as condições dos veículos.
- **Bom**  
A organização fornece capacitação para seus motoristas (direção defensiva teórica e ou prática) e são utilizados *checklists* para verificar as condições dos veículos.  
Existe fluxo de abertura de viagens com levantamento de dados da viagem/rotas/condições climáticas e do motorista.
- **Excelente**  
A organização fornece capacitação para seus motoristas (direção defensiva teórica e prática) e são utilizados *checklists* para verificar as condições dos veículos.  
Existe fluxo de abertura de viagens com levantamento de dados da viagem/rotas/condições climáticas e do motorista.  
São realizadas análises dos dados da telemetria das viagens realizadas.

#### **4.1.13 Comportamento e conduta de segurança**

A liderança deve ser exemplo para sua equipe, focando em Saúde e Segurança, realizando inspeções, cuidando de forma genuína das pessoas e tendo um posicionamento a favor da Saúde e Segurança.

Os DSS estão sendo conduzidos conforme ferramenta andrológica (líder realizando perguntas, fomentando comentários relacionadas a riscos de atividades ou melhorias de processos em relação à saúde e segurança).

A liderança e os guardiões da vida (incentivados pelo líder) realizam o diálogo comportamental de forma constante (Quadro 14).

**Quadro 14 - Comportamento e conduta de segurança**

<b>1 – INICIANTE</b> A prática é realizada abaixo do padrão	<b>3 – BOM</b> A prática é realizada conforme padrão	<b>5 – EXCELENTE</b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade
As lideranças realizam diálogos de segurança com suas equipes diariamente.	As lideranças realizam diálogos de segurança com suas equipes diariamente. São realizadas inspeções com foco em segurança e as ações levantadas são tratadas.	As lideranças realizam diálogos de segurança conduzidos conforme ferramenta andragógica (líder realizando perguntas fomentando comentários relacionados a riscos de atividades ou melhorias de processos em relação à saúde e segurança) com suas equipes diariamente. São realizadas inspeções com foco em segurança e as ações levantadas são tratadas. São realizados diálogos comportamentais junto às equipes buscando avaliar melhorias de processo, e não encontrar culpados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para checar o nível em que a empresa se encontra:

- **Iniciante**  
As lideranças realizam diálogos de segurança com suas equipes diariamente.
- **Bom**  
As lideranças realizam diálogos de segurança com suas equipes diariamente. São realizadas inspeções com foco em segurança, e as ações levantadas são tratadas. Existe fluxo de abertura de viagens com levantamento de dados da viagem/rotas/condições climáticas e do motorista.
- **Excelente**  
As lideranças realizam diálogos de segurança sendo conduzidos conforme ferramenta andragógica (líder realizando perguntas fomentando comentários relacionados aos riscos de atividades ou melhorias de processos em relação à saúde e segurança) com suas equipes diariamente. São realizadas inspeções com foco em segurança, e as ações levantadas são tratadas. São realizados diálogos comportamentais junto às equipes buscando avaliar melhorias de processo, e não encontrar culpados.  
Além de caracterizar o que é importante para uma empresa ser bem-sucedida na área de gestão de pessoas, também foi criado dentro do método quais ações são necessárias para se atingir um alto índice de maturidade. Qual o nível de



maturidade se encaixa na companhia e quais medidas podem ser adotadas para sair do nível mais baixo para o mais alto.

## **4.2 Resultados – Aplicação e viabilidade do projeto**

Analisando o *benchmarking*, foi possível verificar como as empresas pesquisadas JCA e VLI utilizam a gestão estratégica de pessoas para alcançar alta *performance*.

Escolhemos a PLENA Transportes e Turismo Ltda. como empresa para aplicar o Projeto Aplicativo e o método produzido pelo grupo. Ao analisar os dados obtidos com a pesquisa realizada, constatou-se a relevância desse método de verificação para a elaboração e análise de maturidade de gestão nas empresas. Em relação a cada uma das categorias propostas, tanto os autores da área quanto as empresas da área têm usado essas ferramentas com sua aplicação na prática.

Com base na verificação proposta, foi realizado pelo grupo um diagnóstico na empresa PLENA Transportes e Turismo Ltda., sendo evidenciadas as fortalezas e fraquezas com relação à Gestão Estratégica de Pessoas para que se pudesse enxergar qual a melhor forma de ajudar a empresa escolhida a alavancar a utilização das ferramentas que não são ainda praticadas em sua rotina. A partir disso, chegou-se aos seguintes resultados (Quadro 15):

### **4.2.1 Declaração de valores corporativos**

Durante a verificação do nível de maturidade dessa ferramenta na empresa PLENA, identificou-se que ela não possui seus valores declarados, porém, após a conceituação da importância da declaração de valores, o grupo PLENA se predispôs a elaborar os valores da companhia.

Com base nas demonstrações extraídas, constatou-se que a PLENA está no nível de maturidade 0, pois a prática não é realizada.

#### **4.2.2 Formação de líderes**

A PLENA Transportes e Turismo Ltda. busca a formação de uma liderança transformadora e engajadora, capaz de ancorar as mudanças necessárias aos objetivos estratégicos propostos pelo Manual da Qualidade.

Verificou-se na pesquisa que existem na PLENA práticas internas de disseminação da cultura estratégica para toda a liderança com o objetivo de divulgá-la para toda a equipe. A liderança da Alta Administração e o engajamento dos colaboradores na qualidade total confirmam o compromisso da PLENA com a satisfação do cliente, fazendo desta e de outras ferramentas importantes aliadas na busca constante pela excelência do serviço.

Existe, ainda, uma participação efetiva da Alta Administração associada à implantação de programas internos de incentivo e valorização do capital intelectual bem como o engajamento e comprometimento dos colaboradores para com a política da qualidade da PLENA Transportes, tal como a empresa ajuda a pagar cursos de graduação, pós-graduação etc. quando o funcionário se torna líder.

Conforme indicado no Manual da Qualidade da PLENA, a responsabilidade e autoridade para a execução das rotinas do Sistema de Gestão da Qualidade são delegadas aos coordenadores como parte integrante e permanente de suas atividades descritas nas Descrições de Cargo.

Um exemplo de formação de líder é um funcionário que começa como agente de bordo e vai crescendo aos poucos, sendo preparado participando de todos os processos da área. Todas as lideranças da PLENA vieram de dentro, dos próprios funcionários crescendo. Ainda, o Manual da Qualidade prevê treinamentos e capacitação contínuos para todos, prática que demonstra seu alto grau de maturidade.

Com base nas demonstrações extraídas, constatou-se que a PLENA está no nível de maturidade excelente.

#### **4.2.3 Plano de capacitação**

Tendo em vista um desempenho de alta qualidade, a empresa investe em treinamentos contínuos dos seus colaboradores. O Manual da Qualidade da PLENA prevê treinamentos e capacitação contínuos de todos os seus funcionários, incluindo e destacando-se a Política da Qualidade. Em todos os crachás funcionais existe a

Política da Qualidade expressa. Quadros com a Política da Qualidade foram colocados em lugares estratégicos, conforme seu cargo e função, mas ainda assim há muitas formas de melhorar, como analisado nos níveis de maturidade, podendo, inclusive, se implementar uma matriz de treinamentos.

Com base nas demonstrações extraídas, constatou-se que a PLENA está no nível de maturidade iniciante, por não possuir controle como a matriz de treinamentos, mas há possibilidade de melhorar a qualidade de controle desse processo.

#### **4.2.4 Feedback**

A PLENA Transportes utiliza as reuniões semanais para comunicar qualquer alteração ou informação através dos coordenadores de cada setor, que é documentada em ata da reunião.

Também utiliza o quadro de aviso e reuniões periódicas com operadores e funcionários da manutenção para desdobramento das informações. Mas, conforme destacado no *check* de verificação proposto, pode ser implementada uma maior rotina com o gestor com momentos de conversas informais e *feedbacks* formais junto a seus liderados de forma individual, para fomentar os pontos em que eles vêm se destacando e, acima de tudo, elaborar os planos de desenvolvimento para as fragilidades detectadas.

Com base nas demonstrações extraídas, concluiu-se que a PLENA está no nível de maturidade bom.

#### **4.2.5 Pesquisa de Clima**

Durante o processo de verificação realizado na visita à PLENA Transporte, foi relatado por sua diretoria que não é praticada a pesquisa de clima com os colaboradores, mas que enxerga como uma ótima prática e será contratada uma empresa especializada para elaboração dessa pesquisa. A PLENA verificou através de nosso *check* que a aplicação da pesquisa dará a percepção aos gestores de como a equipe percebe os processos de gestão organizacional.

A PLENA Transportes realiza pesquisas internas na Administração e Manutenção e pesquisa externa de satisfação do cliente. No entanto, falta colocar em prática a ferramenta de pesquisa de clima da base operacional. Portanto, foi

recomendado começar pelas práticas iniciais realizando a pesquisa para alcançar o nível iniciante.

Com base nas demonstrações extraídas, concluiu-se que a PLENA está no nível de maturidade zero, não pratica.

#### **4.2.6 Carreira e sucessão**

A PLENA Transporte não tem como rotina de gestão a aplicação da ferramenta de Carreira e Sucessão, porém utiliza outros métodos para trilhar a carreira dos funcionários. Neste momento, a empresa não tem o intuito de aplicar a metodologia de carreira e sucessão na organização.

Com base nas demonstrações extraídas, concluiu-se que a PLENA está no nível de maturidade zero, não pratica.

#### **4.2.7 Reconhecimento não financeiro**

O reconhecimento dos colaboradores da PLENA Transportes é realizado durante as reuniões semanais, que também promovem o engajamento de todos os participantes com os objetivos do Sistema de Gestão de Qualidade. No entanto, somente a prática de reuniões semanais e avaliações de desempenho não são suficientes para de fato se conseguir o engajamento verdadeiro de toda a equipe. A PLENA se encontra em nível iniciante nessa ferramenta e acredita que, com a aplicação das propostas do *check* de verificação, conseguirá alcançar o engajamento de toda a equipe com maior êxito.

#### **4.2.8 Fortalecimento da cultura organizacional**

Como já exposto, a empresa PLENA mantém uma organização eficiente de todo o processo de Gestão, Controle, Monitorização, Transporte, Documentação e um planejamento e controle operacional em consonância com a BHTRANS e SETRA.

A PLENA Transportes estabeleceu, implementou e mantém um Sistema de Gestão da Qualidade que inclui os processos necessários e suas interações de acordo com os requisitos do Manual da Qualidade ISO 9001:2015 PLENA Transportes Versão 00.

Na pesquisa realizada, verificou-se que a empresa promove eventos corporativos para alinhamento da cultura organizacional e de resultados, bem como promove uma interação entre líderes e funcionários, fortalecendo, assim, a sua cultura organizacional. O diretor é participativo e acessível a todos os funcionários, além disso, existe o Café dos líderes, os quais vão ao local de trabalho dos funcionários para escutá-los.

Com base nas demonstrações extraídas, concluiu-se que a PLENA está no nível de maturidade excelente.

#### **4.2.9 Kaizen**

A PLENA Transportes provê a melhoria contínua da sua qualidade e desenvolve um bom sistema de disseminação de conhecimento de acordo com as necessidades levantadas na Planilha de Habilidade, no entanto ela precisa melhorar nessa ferramenta.

Com base nas demonstrações extraídas, concluiu-se que a PLENA está no nível de maturidade zero, não pratica.

#### **4.2.10 Exposição e solução de problemas (TPS)**

Todos os problemas e soluções são discutidos em reuniões periódicas. A PLENA Transportes se esforça em planejar as ações e os controles abordando os riscos e oportunidades, e após o controle avalia a eficácia das ações de melhorias tomadas.

Por serem processos rotineiros e todos ligados ao órgão gestor SETRA e Sindicato das empresas SETRA, as ações são sempre testadas e, se possível, discutidas com a comunidade. Apesar dessas práticas da PLENA, essa ferramenta visa fomentar exposição de problemas na base e engajar todos a resolver os problemas empoderando equipes com foco em atender ao cliente. Dessa forma, essa ferramenta deve ser melhorada.

Com base nas demonstrações extraídas, concluiu-se que a PLENA está no nível de maturidade zero, não pratica.

#### **4.2.11 Tratamento das reclamações do cliente externo**

Através de pesquisas externas, é possível acrescentar e/ou diminuir o índice de reclamações, entrevistas, avaliação de desempenho e entrevistas de desligamentos por meio das opiniões dos clientes.

Nesse sentido, a PLENA Transportes mantém um estreito relacionamento com seus clientes e usuários, conforme estabelecido no Manual da Qualidade:

- a) informando, através de cartões, os horários das viagens;
- b) informando com a devida antecedência as alterações de horários;
- c) tratando as reclamações retornando as providências tomadas aos usuários;
- d) controlando os materiais de clientes e/ou de fornecedores;
- e) objetos esquecidos nos ônibus;
- f) requisitos dos clientes;
- g) pontualidade;
- h) segurança;
- i) limpeza e atendimento;
- j) mantendo mais de 99% da frota em operação;
- k) mantendo o nível de satisfação dos nossos clientes acima de 2 para um máximo de 5;
- l) melhoria contínua na capacitação gerencial;
- m) zelando pelo meio ambiente.

Além disso, no *site* institucional da empresa existe um canal aberto para medir e garantir a satisfação dos mais de 30.000 mil clientes atendidos diariamente em Belo Horizonte e região metropolitana, com o indicador quantitativo *inped* (deixar o passageiro para trás) etc. Da mesma forma, todas as reclamações são respondidas, ou através do gestor ou do sindicato, no prazo. Há uma planilha de registro delas no setor de RH, mas ainda sem um plano de ação para resolvê-las.

Com base nas demonstrações extraídas, concluiu-se que a PLENA está no nível de maturidade bom.

#### **4.2.12 Segurança na operação de veículos**

A empresa PLENA prioriza a segurança através de um transporte de passageiros com absoluta segurança, através da manutenção periódica dos veículos e treinamento especializado de toda a equipe de profissionais.

Todos os empregados que realizam atividades com veículos são treinados e habilitados para conduzi-los. A organização fornece capacitação para seus motoristas, inclusive com programas que verificam como o motorista dirige e se cometeu infração instantaneamente, por um sistema *on-line*.

Além disso, são utilizados *checklists* para verificar as condições dos veículos, sendo que as inspeções são realizadas de forma preventiva.

Existe fluxo de abertura de viagens com levantamento de dados da viagem/rotas/condições climáticas e do motorista, pois todas as viagens são planejadas e controladas pelo SESIT.

São realizadas análises dos dados da telemetria das viagens realizadas.

Com base nas demonstrações extraídas, concluiu-se que a PLENA está no nível de maturidade excelente.

#### **4.2.13 Comportamento e conduta de segurança**

“Conduzir pessoas com segurança, pontualidade, educação, conforto e limpeza, garantindo a satisfação dos clientes, dos funcionários, preservando o meio ambiente e buscando a perpetuação da Empresa através de melhoria contínua”. (PLENA TRANSPORTE, MANUAL, 2006)

Todos os funcionários receberam treinamento, incluindo e destacando a Política da Qualidade – em todos os crachás funcionais definitivos existe a Política da Qualidade. Além disso, a condução dos veículos é controlada pela velocidade e quilometragem percorrida, motoristas são treinados em direção defensiva e é feita manutenção preventiva em todos os veículos da frota.

Tudo isto faz parte das ações para abordar os riscos e efeitos pretendidos para alcançar a alta *performance*, demonstrando, uma vez mais, a maturidade da empresa.

Com base nas demonstrações extraídas, concluiu-se que a PLENA está no nível de maturidade excelente.

**Quadro 15 - Checklist - Avaliação nível de maturidade**

Benchmarking Ferramentas Gestão			Checklist - Avaliação nível de maturidade			
Dimensão	Ferramenta	Breve descritivo	<b>1 – INICIANTE</b> A prática é realizada abaixo do padrão	<b>3 – BOM</b> A prática é realizada conforme padrão	<b>5 – EXCELENTE</b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade	Nível de Maturidade <b>PLENA</b> (1, 3 ou 5)
Desenvolvimento pessoal	<b>Declaração de valores corporativos</b>	<p>Definição de valores alinhados com a estratégia corporativa e o negócio-fim da empresa, de forma a engajar as equipes no atingimento dos objetivos traçados.</p> <p>Os valores são as crenças compartilhadas que orientam o comportamento das pessoas no dia a dia. Para consolidá-los ainda mais e reforçar a cultura da empresa, alguns <i>workshops</i>/eventos de Valores são realizados.</p>	Possui declaração formal de valores da organização, porém não existe nenhum tipo de disseminação dentro da empresa.	<p>Possui valores declarados e processos de comunicação que são associados aos valores da organização (menos de 3 eventos / semana).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexão de valores em todas as reuniões de <i>performance</i> com as equipes.</li> <li>Vídeo institucional da alta hierarquia contendo os valores da organização.</li> <li>Eventos de alinhamento estratégico/valores com as equipes.</li> <li>Processos de comunicação interna com associação aos valores.</li> <li>Nas movimentações internas, associar o processo de meritocracia aos valores da organização.</li> </ul>	<p>Possui valores declarados e processos de comunicação que são associados aos valores da organização (= ou &gt; de 3 eventos / semana).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexão de valores em todas as reuniões de <i>performance</i> com as equipes.</li> <li>Vídeo institucional da alta hierarquia contendo os valores da organização.</li> <li>Eventos de alinhamento estratégico/valores com as equipes.</li> <li>Processos de comunicação interna com associação aos valores.</li> <li>Nas movimentações internas, associar o processo de meritocracia aos valores da organização.</li> </ul>	0
	<b>Formação de Líderes</b>	A Escola de Liderança tem o objetivo de oferecer um Plano de Desenvolvimento adaptado às necessidades da organização, contribuindo para a criação da cultura. Um dos pilares do projeto é a liderança pelo exemplo, pautada em nossos valores e com foco em resultado. A Escola busca a formação de uma liderança transformadora, capaz de ancorar as mudanças necessárias aos objetivos estratégicos.	Existem práticas internas de disseminação da cultura / estratégia para toda liderança com fim de divulgação para a equipe.	<p>Existem práticas internas de disseminação da cultura / estratégia para toda liderança com fim de divulgação para a equipe.</p> <p>Existem treinamentos para capacitação de novos líderes nas posições de supervisão e gerentes.</p>	<p>Existem práticas internas de disseminação da cultura / estratégia para toda liderança com fim de divulgação para a equipe.</p> <p>Existem treinamentos para capacitação de novos líderes nas posições de supervisão e gerentes. A organização fornece bolsas de graduação/pós-graduação/MBA para seus líderes.</p>	5

(continua)



(continuação)

<b>Benchmarking Ferramentas Gestão</b>			<b>Checklist - Avaliação nível de maturidade</b>			
<b>Dimensão</b>	<b>Ferramenta</b>	<b>Breve descritivo</b>	<b>1 – INICIANTE</b> A prática é realizada abaixo do padrão	<b>3 – BOM</b> A prática é realizada conforme padrão	<b>5 – EXCELENTE</b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade	<b>Nível de Maturidade PLENA</b> (1, 3 ou 5)
<b>Desenvolvimento pessoal</b>	<b>Plano de Capacitação</b>	Metodologia de planejamento e execução de treinamentos de requisitos legais, SSO (Saúde e Segurança Ocupacional), treinamentos técnicos e comportamentais.	O gestor deve elaborar a matriz de treinamento de todos os seus empregados, de acordo com cada função exercida, contendo: treinamento em padrões críticos e requisitos legais, com evidências (lista de presença) de execução de 100% dos treinamentos planejados até a data.	O gestor deve elaborar a matriz de treinamento de todos os seus empregados, de acordo com cada função exercida, contendo: treinamento em padrões críticos, requisitos legais e treinamentos técnicos, com evidências (lista de presença) de execução de 100% dos treinamentos em padrões críticos e requisitos legais e de no mínimo 50% dos treinamentos técnicos e comportamentais planejados até a data.	O gestor deve elaborar a matriz de treinamento de todos os seus empregados, de acordo com cada função exercida contendo: treinamento em padrões críticos, requisitos legais e treinamentos técnicos, com evidências (lista de presença) de execução de 100% dos treinamentos planejados até a data.	1
	<b>Feedback</b>	Avaliações dos colaboradores e definição do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual)	São realizados <i>feedbacks</i> informais com as equipes.	São realizados <i>feedbacks</i> informais com as equipes. Além disso, existem os <i>feedbacks</i> formais realizados anualmente com definição do plano de desenvolvimento individual (PDI).	São realizados <i>feedbacks</i> informais com as equipes. Além disso existem os <i>feedbacks</i> formais realizados anualmente com definição do plano de desenvolvimento individual (PDI) com <i>checkpoint</i> semestral para acompanhamento da evolução de <i>performance</i> e das ações traçadas.	3
	<b>Pesquisa de Clima</b>	Pesquisa de clima com os colaboradores contendo questionário que trará a percepção aos gestores de como a equipe percebe os processos de gestão organizacional.	Realização de 1 pesquisa com mais de 70% das equipes a cada 3 anos e definição com acompanhamento do plano de desenvolvimento das fragilidades detectadas.	Realização de 1 pesquisa com mais de 80% das equipes a cada 2 anos e definição com acompanhamento do plano de desenvolvimento das fragilidades detectadas.	Realização de pesquisa anual com participação de mais de 90% das equipes e definição com acompanhamento do plano de desenvolvimento das fragilidades detectadas.	0

(continua)

(continuação)

Benchmarking Ferramentas Gestão			Checklist - Avaliação nível de maturidade			
Dimensão	Ferramenta	Breve descritivo	<b>1 – INICIANTE</b> A prática é realizada abaixo do padrão	<b>3 – BOM</b> A prática é realizada conforme padrão	<b>5 – EXCELENTE</b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade	Nível de Maturidade <b>PLENA</b> (1, 3 ou 5)
Desenvolvimento pessoal	<b>Carreira e Sucessão</b>	<p>É a ferramenta de avaliação de competências que visa suportar a estratégia da Cia. através da gestão de pessoas com os seguintes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Realização de avaliação anual dos empregados com foco nas competências Organizacionais, para prover um <i>feedback</i> estruturado com foco no desenvolvimento individual.</li> <li>* Identificação de empregados com potencial para assumir posições de maior responsabilidade / complexidade na organização.</li> <li>* Mapeamento de sucessores para ocupar posições de liderança e de carreira técnica na Cia.</li> <li>* Elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual para os avaliados de forma mais assertiva, visando atender às reais necessidades do negócio.</li> </ul>	A liderança deve realizar as avaliações do Carreira e Sucessão de 100% dos empregados e registrá-las no Sistema Oficial, apontando os <i>feedbacks</i> .	<p>A liderança deve realizar as avaliações do Carreira e Sucessão de 100% dos empregados e registrá-las no Sistema Oficial, apontando os <i>feedbacks</i>.</p> <p>A liderança (apoiada pelo RH) deve identificar os potenciais sucessores e desenvolver o plano de desenvolvimento dos mesmos bem como a árvore de sucessão para todas as posições de liderança de sua equipe, caso não tenha, é feito um plano para identificação dos sucessores.</p>	<p>A liderança deve realizar as avaliações do Carreira e Sucessão de 100% dos empregados e registrá-las no Sistema Oficial, apontando os <i>feedbacks</i>.</p> <p>A liderança (apoiada pelo RH) deve ter um plano de desenvolvimento com ações específicas para preparar os sucessores mapeados para assumir posições de liderança. Realizar o <i>feedback</i> formal com os empregados mapeados. Ter formalizados os documentos que comprovem a realização da Reunião de Gente da área.</p>	0
	<b>Reconhecimento não financeiro</b>	Valorização dos funcionários através de rotinas de liderança	Realização de iniciativas pontuais de reconhecimento (exemplos: participação em Fóruns de Reconhecimento, Rituais de Liderança e Café com Presidente, Celebração de resultados da área etc.).	Realização de iniciativas rotineiras de reconhecimento ligadas ao desenvolvimento e desempenho do empregado (exemplos: participação em treinamentos específicos, substituição do gestor no período de férias, evidências de movimentações por reconhecimento etc.).	A realização de reconhecimento é compreendida pelos empregados, baixo turnover, movimentações etc.	1

(continua)

(continuação)

<b>Benchmarking Ferramentas Gestão</b>			<b>Checklist - Avaliação nível de maturidade</b>			
<b>Dimensão</b>	<b>Ferramenta</b>	<b>Breve descritivo</b>	<b>1 – INICIANTE</b> A prática é realizada abaixo do padrão	<b>3 – BOM</b> A prática é realizada conforme padrão	<b>5 – EXCELENTE</b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade	<b>Nível de Maturidade PLENA</b> (1, 3 ou 5)
<b>Desenvolvimento pessoal</b>	<b>Fortalecimento cultura organizacional</b>	Eventos corporativos para alinhamento da cultura organizacional e de resultados: a) Celebrando vitórias b) Premiação por tempo de casa c) Diário da gente d) Encontro de líderes e) Gestão Participativa f) Reflexões sobre pelo menos 1 valor da Cia. a cada reunião ("dado" com os valores da cia. é lançado) g) Programa Rodas de Conversas, com nomes bem sugestivos e do cotidiano das equipes (Ex.: Papo de Graxa, Papo de Motorista e Papo de Rodoviária) h) Café com o Diretor i) Gincanas nas garagens com equipes apresentando cases sobre os valores da organização. j) Programa Guardiões da Cultura	Até 2 eventos definidos para interação entre líderes e colaboradores, com foco no fortalecimento da cultura organizacional.	Entre 2 e 5 eventos definidos para interação entre líderes e colaboradores, com foco no fortalecimento da cultura organizacional.	Mais de 5 eventos definidos para interação entre líderes e colaboradores, com foco no fortalecimento da cultura organizacional.	5
<b>Melhoria Contínua</b>	<b>Kaizen</b>	Essa ferramenta permite disseminar entre os próprios empregados uma cultura de busca constante por melhorias e soluções dos processos internos.	Critérios para que o projeto seja certificado como Kaizen: Utilizar um procedimento, técnica ou metodologia definida, capaz de ser padronizada e replicada; apresentar algum grau de novidade; ter sido aplicada com sucesso em alguma área; apresentar resultados positivos e sustentáveis; ser candidata à replicação em outros sites ou áreas; ter ganhos mensuráveis e sustentáveis, quando aplicável.	Os projetos identificados como boa prática devem estar implementados no dia a dia da área (GENCHI GENBUTSU = vá à área e verifique) e certificados pelos especialistas dos processos (necessário ter e-mail de aprovação do especialista).	Os projetos implantados devem apresentar evidências de replicação.	0

(continua)

(continuação)

<b>Benchmarking Ferramentas Gestão</b>			<b>Checklist - Avaliação nível de maturidade</b>			
<b>Dimensão</b>	<b>Ferramenta</b>	<b>Breve descritivo</b>	<b>1 – INICIANTE</b> A prática é realizada abaixo do padrão	<b>3 – BOM</b> A prática é realizada conforme padrão	<b>5 – EXCELENTE</b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade	<b>Nível de Maturidade PLENA</b> (1, 3 ou 5)
<b>Melhoria Contínua</b>	<b>Exposição e solução de problemas (TPS)</b>	Fomentar exposição de problemas na base e liderança engajada em resolver os problemas empoderando equipes com foco em atender ao cliente.	Liderança deve promover sistemática de exposição de problemas e fomentar a geração de ações para a solução dos problemas. Priorizar os problemas relacionados com a segurança pessoal e operacional. Busca criar estabilidade para os 4M's (Mão de obra, Material, Método e Máquina). As informações para os clientes internos são corretas, mas disponibilizadas de forma despadronizada e sob demanda.	Deve existir um ambiente propício para a exposição de problemas (sem indicar culpados), ter senso de urgência para resolução dos problemas levantados (priorização). Utilizar métodos para a solução de problemas (PDCA, A3 Solução de Problemas, MASP, DMAIC etc.) A área deve conhecer as informações relevantes para o cliente e disponibilizá-las corretamente e de forma padronizada e regular.	Os problemas da área não devem ser recorrentes e não chegam ao cliente (próxima etapa do processo). Os empregados devem compreender sua importância na solução dos problemas.	0
	<b>Tratamento das reclamações do cliente externo</b>	Respostas das reclamações listadas em um plano de atendimento ao cliente respondidas no prazo com plano de ação. Relatório do plano mostrando que não existem reclamações recorrentes pelo mesmo motivo e cliente.	Não é realizada gestão de reclamações dos clientes externos.	Os gestores conhecem as reclamações e os problemas dos clientes e demonstram foco em resolvê-los.	Os problemas dos clientes são conhecidos pelos gestores/equipe e tratados. Existe um ponto focal na área para tratativa de problemas do cliente. Todas as reclamações são respondidas no prazo.	3
<b>Segurança</b>	<b>Segurança na Operação de Veículos</b>	Os empregados que realizam atividades com veículos devem estar treinados e habilitados para conduzi-los.  As inspeções nos veículos são realizadas de forma preventiva antes de sua utilização (checklists de veículos).  O fluxo de abertura de viagens deverá ser conforme diretriz de transportes.  Realizar análises dos dados da telemetria das viagens realizadas.	A organização fornece capacitação para seus motoristas (direção defensiva teórica e ou prática) e são utilizados checklists para verificar as condições dos veículos.	A organização fornece capacitação para seus motoristas (direção defensiva teórica e ou prática) e são utilizados checklists para verificar as condições dos veículos.  Existe fluxo de abertura de viagens com levantamento de dados da viagem/rotas/condições climáticas e do motorista.	A organização fornece capacitação para seus motoristas (direção defensiva teórica e prática) e são utilizados checklists para verificar as condições dos veículos.  Existe fluxo de abertura de viagens com levantamento de dados da viagem/rotas/condições climáticas e do motorista.  São realizadas análises dos dados da telemetria das viagens realizadas.	5

(continua)

(conclusão)

<b>Benchmarking Ferramentas Gestão</b>			<b>Checklist - Avaliação nível de maturidade</b>			
<b>Dimensão</b>	<b>Ferramenta</b>	<b>Breve descritivo</b>	<b><u>1 – INICIANTE</u></b> A prática é realizada abaixo do padrão	<b><u>3 – BOM</u></b> A prática é realizada conforme padrão	<b><u>5 – EXCELENTE</u></b> A prática é realizada conforme padrão e é disseminada apresentando maior tempo de maturidade	<b>Nível de Maturidade PLENA (1, 3 ou 5)</b>
<b>Segurança</b>	<b>Comportamento e Conduta</b>	<p>A liderança deve ser exemplo para sua equipe, focando em Saúde e Segurança, realizando inspeções, cuidando de forma genuína das pessoas e tendo um posicionamento a favor da Saúde e Segurança.</p> <p>Os DSS estão sendo conduzidos conforme ferramenta andragógica (líder realizando perguntas fomentando comentários relacionados a riscos de atividades ou melhorias de processos em relação à saúde e segurança).</p> <p>A liderança e os guardiões da vida (incentivados pelo líder) realizam o diálogo comportamental de forma constante.</p>	As lideranças realizam diálogos de segurança com suas equipes diariamente.	As lideranças realizam diálogos de segurança com suas equipes diariamente. São realizadas inspeções com foco em segurança e as ações levantadas são tratadas.	As lideranças realizam diálogos de segurança conduzidos conforme ferramenta andragógica (líder realizando perguntas fomentando comentários relacionados a riscos de atividades ou melhorias de processos em relação à saúde e segurança) com suas equipes diariamente. São realizadas inspeções com foco em segurança e as ações levantadas são tratadas. São realizados diálogos comportamentais junto às equipes buscando avaliar melhorias de processo, e não encontrar culpados.	5

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo foi elaborado com o objetivo de analisar a estrutura organizacional e a estratégia usada pelas empresas do Grupo JCA e Grupo VLI aplicando suas ferramentas de sucesso em qualquer empresa. Sendo assim, foi criado o método de avaliação e desenvolvimento de pessoas para alcance de alta *performance* para checar o nível de maturidade das empresas em várias ferramentas e como pode ser identificado e melhorado cada ponto. Ao final, foi avaliado na empresa PLENA o método para checar o que pode ser melhorado, valorizando seus colaboradores para, assim, alcançar alta *performance*.

As empresas pesquisadas de transporte de passageiros e cargas demonstram, cada qual, um nível de maturidade específico para caracterizar o seu nível de excelência.

Foram evidenciadas ações comuns entre o Grupo JCA e o Grupo VLI, como a missão das organizações com base em valores desenvolvidos, criando uma gestão participativa, com engajamento e foco na gestão de mudança, uma cultura baseada em comprometimento, confiança e eficiência, interligada diretamente ao propósito de alcançar alta *performance*, e um *benchmarking* utilizando diferentes ferramentas, dessa forma sendo muito bom exemplo para o aprendizado da PLENA.

Em um primeiro momento foi realizada uma revisão da literatura, em que foram apresentados conceitos e definições sobre gestão estratégica de pessoas, sua importância para as organizações, gestão de valores e cultura organizacional e o entendimento adequado de vários autores. Nessa revisão, foi possível posicionar os fatores de sucesso para que as empresas alcancem a alta *performance* e o sucesso diante do mercado altamente competitivo.

Em seguida, realizou-se uma coleta de dados das empresas pesquisadas, quando foram identificados diversos fatores determinantes para o sucesso e crescimento, bem como o planejamento estratégico e a forma de otimizá-lo.

A forma como essas empresas utilizam a gestão estratégica de pessoas para alcançar alta *performance* é diferente, e cada uma tem sua forma de trabalhar, de investir na gestão de pessoas e em sua missão. A elaboração da política de ação das empresas é determinante para orientar os fatores que levam ao sucesso e à alta *performance*.

A equipe PLENA fez o *check* e avaliou como positiva a aplicação das ferramentas apresentadas no dia da visita. Por fim, foi identificado na empresa PLENA que as ferramentas: (i) formação de líderes; (ii) fortalecimento da cultura organizacional; (iii) comportamento e conduta e segurança na operação de veículos estão com um nível de maturidade excelente, em 5.

As ferramentas: (i) *feedback* e (ii) tratamento das reclamações do cliente externo estão no nível de maturidade bom.

Por fim, (i) declaração de valores corporativos; (ii) plano de capacitação; (iii) pesquisa de clima; (iv) reconhecimento não financeiro; (v) carreira e sucessão; (vi) *kaizen*; (vii) exposição e solução de problemas ainda não estão tão maduras, serão avaliadas e implementadas em tempo oportuno.

A pesquisa realizada demonstrou, também, que o fator humano é essencial em todas as organizações e que é a partir de uma gestão de pessoas que as empresas podem alinhar talentos e competências, ou seja, um equilíbrio necessário para as empresas alcançarem alta *performance*.

Desta forma, diante dos resultados, observando a correlação entre os aspectos analisados e os resultados apresentados, faz-se necessária uma formulação de estratégias para que as empresas PLENA e outras que utilizarem o método possam se adaptar.

Com os resultados obtidos, sugere-se a utilização dessas ferramentas como um passo a passo, um norte para Análise de Maturidade da Gestão, podendo contribuir com a gestão estratégica de pessoas, alinhando-se os resultados obtidos em diversos setores das empresas.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 592 p.

ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014.

BENNIS, Warren. FM 25. Blog. **O que é liderança?** Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/o-que-e-lideranca/>>

BRITO, Daianny. **Mudanças e desafios na gestão de pessoas**, 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/mudancas-e-desafios-em-gestao-de-pessoas/28684/>>. Acesso em: 10 ago. 2019.

CAMP, Robert. **Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance**. ASQC Quality Press, 1989.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente Gestor de Pessoas**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos: Como incrementar talentos na empresa**. 8. ed. Ver. e atual. São Paulo: Manole, 2016.

DENNIS, Paschal. **Produção lean simplificada**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **A importância do benchmarking para as organizações**. 03/04/2017. Disponível em: <<http://fnq.org.br/informe->



se/noticias/a-importancia-do-benchmarking-para-as-organizacoes>. Acesso em: 29 ago. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança: como fazer acontecer em sua empresa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUES, José Carlos. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda., 2016.

MYERS, P. **Knowledge management and organizational design**. Newton: Butterworth Heinemann, 1996.

PETTIGREW, A. M. **Strategy formulation as a political process**. International Studies of Management & Organization, v. 7, n. 2, pp, 78-87, 1977. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2840358/mod\\_resource/content/1/Pettigrew-Strategy\\_Formulation-1977.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2840358/mod_resource/content/1/Pettigrew-Strategy_Formulation-1977.pdf)>. Acesso em: 05 set. 2019.

PLENA Transportes Ltda. Disponível em: <<http://www.plenatransportes.com.br/sobre-nos>>. Acesso em: 15 out. 2019.

PLENA TRANSPORTE. **Manual da Qualidade**. 2015.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHULTZ, Howard. **Dedique-se de Coração: como a Starbucks se tornou uma grande empresa de xícara**. 16. reimpressão. São Paulo: Elsevier Editora, 1999. Disponível em: <<https://books.google.com.br>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

SILVA, André Vasconcelos da; TSUKAHARA, Mariana Pirkel; NUNES, Neubher Fernandes. **Cultura Organizacional: uma reflexão na perspectiva comportamental**. Brasília: Instituto Walden4, 2017. Disponível em: <[https://www.walden4.com.br/livros/w4/pdf/iw4\\_silva\\_tsukahara\\_nunes\\_2017\\_1ed.pdf](https://www.walden4.com.br/livros/w4/pdf/iw4_silva_tsukahara_nunes_2017_1ed.pdf)>. Acesso em: 22 jul. 2019.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão; SILVEIRA, Aristeu Coelho da; BASTOS NETO, Carlos Pinheiro dos Santos; OLIVEIRA, Gercina Alves de. **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

VL! **Quem Somos**. 2019. Disponível em: < <http://www.vli-logistica.com.br/conheca-a-vli/quem-somos>>

VL! **VLI em números**. 2019. Disponível em: < <http://www.vli-logistica.com.br/conheca-a-vli/vli-em-numeros>>

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Trad. Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.